

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza ve vybrané obchodní společnosti
Strategic Analysis of a Selected Business Company

Student: Bc. Michal Beneš

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Beneš**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Strategická analýza ve vybrané obchodní společnosti**
Strategic Analysis of a Selected Business Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Strategická analýza podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: KEY Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-280-8.
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 8th ed. Chichester: Wiley, 2013. ISBN 978-1-119-94188-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení o vypracování práce

Prohlašuji, že jsem celou svou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem v ní všechny použité zdroje v souladu s právními předpisy i vnitřními předpisy a směrnicemi Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

V Ostravě dne: 10. 4. 2019


.....

Bc. Michal Beneš

Poděkování:

Moje poděkování patří Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D., za cenné připomínky, odborné vedení, rady a ochotu, kterou mi v průběhu vypracování diplomové práce poskytl.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy	7
2.1	Metody zpracování strategické analýzy	7
2.2	Definování základních pojmů	7
2.3	Externí analýza	11
2.3.1	Analýza podnikového makrookolí	13
2.3.2	Analýza podnikového mikrookolí	16
2.4	Interní analýza	18
2.4.1	Finanční analýza	19
2.5	SWOT analýza	28
3	Charakteristika vybrané společnosti	31
4	Strategická analýza podniku	33
4.1	PESTE analýza	33
4.1.1	Politicko-legislativní segment	33
4.1.2	Ekonomický segment	35
4.1.3	Sociální segment	37
4.1.4	Technologický segment	39
4.1.5	Ekologický segment	39
4.2	Porterova analýza konkurenčního prostředí	40
4.2.1	Vyjednávací schopnosti dodavatelů	40
4.2.2	Vyjednávací schopnosti zákazníků	40
4.2.3	Hrozba nově vstupujících firem	41
4.2.4	Hrozba substitučních výrobků a služeb	42
4.2.5	Rivalita konkurenčního prostředí	42
4.3	Interní analýza	43
4.3.1	Poměrová analýza	43
4.3.2	Bankrotní modely	54
4.4	SWOT analýza	55

5	Návrhy a doporučení	60
5.1	Budování finanční rezervy	60
5.2	Nalezení dalšího dodavatele	60
5.3	Využití dotačních programů k zaškolení nových zaměstnanců.....	61
5.4	Ochrana před znehodnocením domácí měny.....	61
5.5	Zlepšení ukazatelů aktivity	62
6	Závěr	63
	Seznam použité literatury.....	64
	Seznam zkratk	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Příloha č. 1 – Organizační struktura hlavní pobočky	
	Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2014)	
	Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2015)	
	Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2016)	
	Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2017)	

1 Úvod

Turbulentní prostředí, ve kterém se dnes nacházíme, se vyznačuje dokonalou informovaností zákazníků, kteří požadují stále vyšší kvalitu za co nejnižší cenu. Tvoří pro všechny podniky stále obtížnější úkol, a to obstát mezi konkurencí. Jestli chce podnik v tomto prostředí přežít a uspět, tak mu nezbývá nic jiného, než být vždy před svými konkurenty o krok napřed. Prvním předpokladem k tomu, aby mohl podnik dlouhodobě růst, je dobře propracovaná podniková strategie. K budování své pozice potřebuje strategický plán, který zrcadlí výsledky provedených analýz, které vyhodnocují současnou situaci a podnik tak na ně může následně reagovat. Z toho důvodu musí mít podnik svou vizi a cíl, k němuž se chce dopracovat, a na základě zvoleného cíle je nutností odhalit s ním spojené nové příležitosti, ale také hrozby, které se s nimi pojí a mohou je překazit.

Obecně lze strategický management považovat za velmi obsáhlý proces. Dá se chápat jako snaha zkoordinovat všechny možné aktivity ve společnosti, které se neustále mění. Se strategickým managementem se v současnosti váže pojem strategické myšlení, které je považováno za nezbytnou podmínku při budování úspěšné společnosti. Schopnost managementu používat strategické myšlení je podle některých názorů klíčovou kompetencí společnosti.

Cílem diplomové práce je posoudit prostřednictvím strategické analýzy aktuální situaci ve společnosti a následně navrhnout možnosti na její zlepšení. Z důvodu, že si společnost nepřeje uveřejnit své jméno, aby se její konkurence nedostala k důležitým údajům, tak bude v celé diplomové práci popisována jen jako „vybraná společnost“.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Na začátku teoretické části jsou definovány základní pojmy, které se pojí se strategickou analýzou. Jádrem této části jsou však externí a interní analýzy společnosti, včetně metod, jež se u nich využívají.

Praktická část je z velké části zaměřená na vybranou společnost – na začátku této části je popsána vybraná společnost, avšak jen velmi stručně z důvodu anonymity společnosti, jak již bylo zmíněno dříve. Následuje PESTE analýza, pomocí které je zanalyzováno makroprostředí a společně s Porterovou analýzou 5 konkurenčních sil, která analyzuje mikroprostředí společnosti, tvoří externí analýzu. Interní prostředí společnosti je podrobně zkoumáno pomocí velké řady finančních ukazatelů. Aby však tyto ukazatele měly reálnější

vypovídací hodnotu, tak jsou také vypočítány pro největší konkurenty vybrané společnosti a společně s odvětvovými výsledky následně porovnány.

Doplňujícími faktory jsou vybrané bankrotní modely, které odhadují, zda společnost v následujících letech přežije. Výsledky všech provedených analýz jsou poté shrnuty ve SWOT matici a na základě výsledků z ní plynoucích jsou pro vybranou společnost utvořeny návrhy a doporučení, které tvoří výstup této práce a měly by především posloužit ku prospěchu společnosti.

2 Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy

V této části práce bude popsána teorie, která je spojena se strategickou analýzou a na jejím základě bude vypracována praktická část diplomové práce.

2.1 Metody zpracování strategické analýzy

Obecně řečeno se dá říct, že za každým podnikatelským úspěchem v tržním prostředí stojí odhalení tržních příležitostí a vyřešení možných problémů, které mají strategický charakter, a obě tyto činnosti je třeba zvládnout co nejdřív. U strategického řízení je nezbytné zhodnotit zejména faktory firemního okolí, tedy potřeby zákazníků, chování dodavatelů, konkurenčních firem a vývoj makroekonomických podmínek (monetární a fiskální politika, investiční pobídky v zahraničí, ekologické omezení, legislativa atd.). Nemohou se ovšem opomíjet ani faktory související s interním prostředím podniku. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Nejprve se slovo strategie používalo pouze pro umění řídit vojenské operace. V současné době však stále neexistuje jednotná definice v kontextu s podnikáním. Dá se ale říct, že strategie znázorňuje základní představy o tom, jakou cestou by se měl podnik vydat, aby dosáhl stanovených cílů a současně vymezuje koncepční rozsah celé organizace. (Matusiková, 2014)

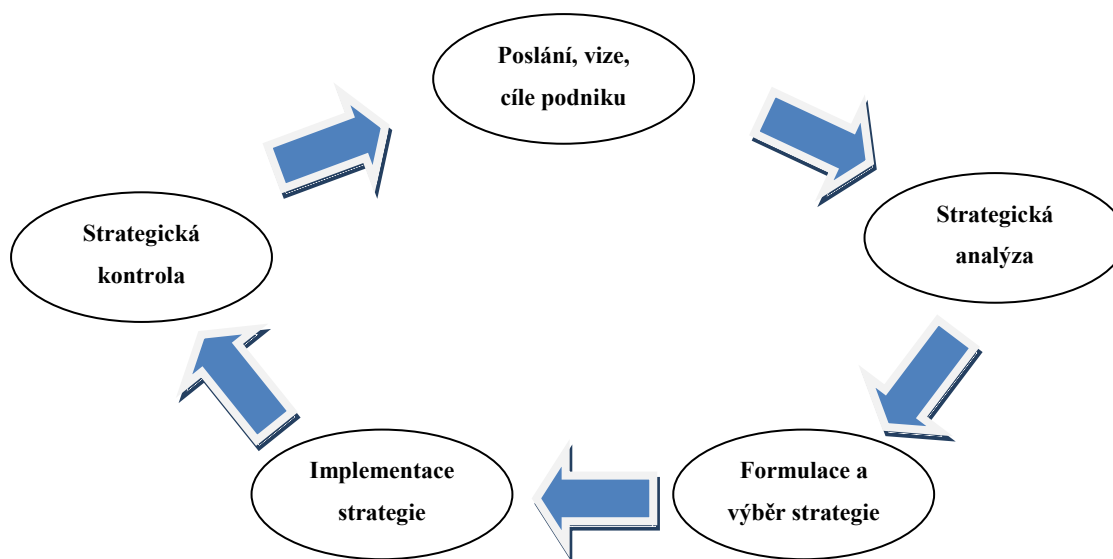
V moderní strategické analýze je cílem naučit manažery a studenty managementu základním pojmům, rámcům a technikám strategického managementu, aby jim dopomohly dělat lepší rozhodnutí jak v podnicích, tak v osobním rozhodování.

Jestliže se dá považovat za náplň strategického managementu dosažení vynikajících úspěchů, tak nezbytným úkolem strategie je identifikace zdrojů obchodní výkonnosti, jejich následná formulace a implementace k dosažení vynikajícího výsledku. (Grant, 2013)

2.2 Definování základních pojmů

Strategie je základním jádrem strategického řízení, měla by proto být realizována v přesně stanovených, logicky navazujících krocích. Měla by se konat jako nikdy nekončící proces stále se opakujících kroků. Prvním krokem v tomto procesu je stanovení poslání a cílů, po kterých následuje strategická analýza, dále formulace a výběr dané strategie, implementace této strategie a v poslední řadě taky její kontrola. Všechny kroky procesu jsou spolu spojeny a fungují paralelně viz. Obr. 2.1. (Hanzelová, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle Janečková Horváthová (2007)

Strategii lze také definovat jako nepřetržitý proces v organizaci, u kterého vznikají dlouhodobé cíle. může to být například vznik organizační struktury, tvoření firemní image, budování společných hodnot uvnitř organizace. (Hiriyappy, 2013)

Vize se dá charakterizovat jako realizovatelná představa o tom, jak by společnost chtěla v budoucnu vypadat. Velmi úzce souvisí s posláním a bývá zaměřena spíše na vzdálenou budoucnost.

Poslání nebo taky **mise** formuluje smysl existence organizace. Určuje základní hodnoty dané organizace a taky „říká“, čím se podnik zabývá.

Cíle organizace budují podstatu strategie. Úroveň jejich dosažení se dá označit za nejpodstatnější kritérium při hodnocení podniku. Každý podnik může mít naprosto odlišné cíle. Většinou však firmy sledují více cílů najednou, které jsou následně posuzovány z časového hlediska. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Jak uvádí Bugri a Pribišová (2017), tak podstatná část podniků si klade za cíl prosperovat a současně je motivována vidinou zisku. Podnik se skládá ze spojení zainteresovaných stran, které se vzájemně obohacují. Mezi tyto strany se řadí zaměstnanci, zákazníci, věřitelé, management, stát, dodavatelé, místní a regionální správa. Každá ze stran sleduje svoje vlastní cíle, ale všechny mají společný zájem, a tím je prosperita daného podniku. Nezbytnou roli hraje taky čas a hierarchické uspořádání cílů.

Cíle podniku se dělí na:

- dlouhodobé (růst podnikové tržní hodnoty),
- střednědobé (přiměřený zisk),
- krátkodobé (platební schopnost podniku).

V zahraniční literatuře se navrhuje, aby podnikem stanovené cíle byly vždy SMART. Jednotlivá písmena u tohoto slova představují žádané vlastnosti u strategických cílů:

S (specific) – každý cíl musí být specifický,

M (measureble) – musí být možnost změřit dosažení cíle nebo naopak jeho nedosažení,

A (acceptable) – cíle by měly být přijatelné pro všechny stakeholders spojené s podnikem,

R (realistic) – cíl musí být reálný,

T (timed) – každý cíl by měl mít časové ohraničení.

Strategie a strategické cíle by měly být vymezovány tak, aby zaručily stálý podnikový vývoj. Jejich vyznačení je mimo jiné ovlivněno faktory, jako je prostředí, ve kterém podnik působí, objem dostupných výrobních faktorů, očekávání důležitých stakeholders, vyvíjení podniku v minulosti, vztahy uvnitř organizace, schopnosti managementu a jiné. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Strategická analýza

Strategická analýza je nástroj, který má určit totožnost a zhodnotit relevantní fakta z pohledu formulace strategie. Hlavním východiskem je, že strukturu, obsah a její realizaci formulujeme s ohledem na její účel. Strategickou analýzu je nepatřičné provádět odděleně od syntézy, tj. bez zřejmého odůvodnění toho, co má být na analýzu navazující činností a jejím výstupem. Strategická analýza je koncipována ze tří základních částí: analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí a syntéza výsledků s použitím SWOT analýzy. (Grasseová, 2010)

Formulace a výběr strategie

Druhým krokem strategického řízení je formulace a výběr strategie. Záměrem je sestavit ve variantním provedení takové množství scénářů, aby bylo možné dojít k hlavním dlouhodobým cílům. Zhodnocení každé varianty probíhá z pohledu vyžadované efektivnosti, výkonnosti daného podniku v harmonii s posláním a vizí organizace. Současně se zohledňuje vznik možných rizik z jednotlivých scénářů. Po zhodnocení každé varianty dochází k výběru nejlepšího možného scénáře, tedy strategie. Tuto práci obvykle obstarává vrcholové vedení společnosti. (Matusiková, 2014)

Implementace strategie

Jednotlivé kroky implementace představují zavádění a realizaci vybrané strategie v rámci organizace. Tento proces, během kterého musí management zabezpečit takový průběh, aby zavedení a realizace strategie byla uskutečněna podle možností daného podniku. Implementace zahrnuje vypracování informačních pokynů s propojením na organizační strukturu organizace, systém propočetů a organizačních programů, systém ohodnocení zaměstnanců, validní vnitřní, organizační a řídicí normy s pravidly, organizační kulturu a hodnoty sdílené zaměstnanci. (Matusiková, 2014)

Strategická kontrola

Třetí a poslední částí strategického řízení je strategická kontrola. V této fázi se uskutečňuje pozorování naplňování vytyčených cílů i průběh implementace strategie. Systém hodnocení vybrané strategie musí být vypracován jak po věcné stránce, tak po stránce informační a organizační. Nastává analýza odchylky od očekávaných výsledků a projektování nápravných opatření. (Matusiková, 2014)

V dnešní době je podnik neustále vystavován proměnlivému prostředí a neustálým změnám, proto je fungující systém strategického řízení mnohem podstatnější než dokumenty, tj. strategické plány, které se stanou zastaralými ihned po spuštění jejich realizace. Informační a řídicí procesy, které umožní ocenit současné změny a reagují na ně, proto nabývají na svém významu. Strategické řízení proto svým způsobem zastává důležitější roli než strategie samotná. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

2.3 Externí analýza

Analýza podnikového okolí se zaměřuje na faktory, které ovlivňují podnikové okolí a které působí a v budoucnu budou působit na strategické rozhodování společnosti. Tato analýza se dělí na vlivy způsobené makrookolím, mikrookolím a na vazby, které je spojují.

Za externí analýzu se považuje analýza podnikového okolí, přičemž do okolí se zahrnuje vše, co se nachází vně podniku. Všechny podniky lze označit za otevřený systém, který vstupuje do poměru s okolím, v němž působí, zatímco výsledky jsou z velké části ovlivňovány vnějšími faktory, které mohou značit buď příležitost nebo hrozbu. Dobrá znalost okolí přináší (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- lepší porozumění vztahů s okolím,
- schopnost přizpůsobení na toto okolí,
- schopnost usměrnit dané okolí.

Do podnikového okolí lze zařadit různé subjekty, může se jednat například o státní orgány, finanční instituce, konkurenci, zákazníky, legislativu, dodavatele, ale i lidi, kteří jsou velmi důležití pro podnik. Nezbytností je okolí pečlivě analyzovat, což znamená zjistit co všechno umožňuje, jaké buduje předpoklady, nebo co nedovoluje a od čeho se snaží odrazovat. Podnikové okolí je jádrem nahodilostí a dá se říct, že určuje pravidla hry, ve kterých se následně musí podnik pohybovat. (Sedláčková, 2006)

Při studování okolí, v němž se podnik nachází, je nezbytné si uvědomit, že v dnešní době je nejbližším okolím společnosti Evropská unie, ale dá se říct, že nejen ta, nýbrž celý svět. Do podnikového okolí se zařazuje velká řada prvků, jako jsou (Synek, 2010):

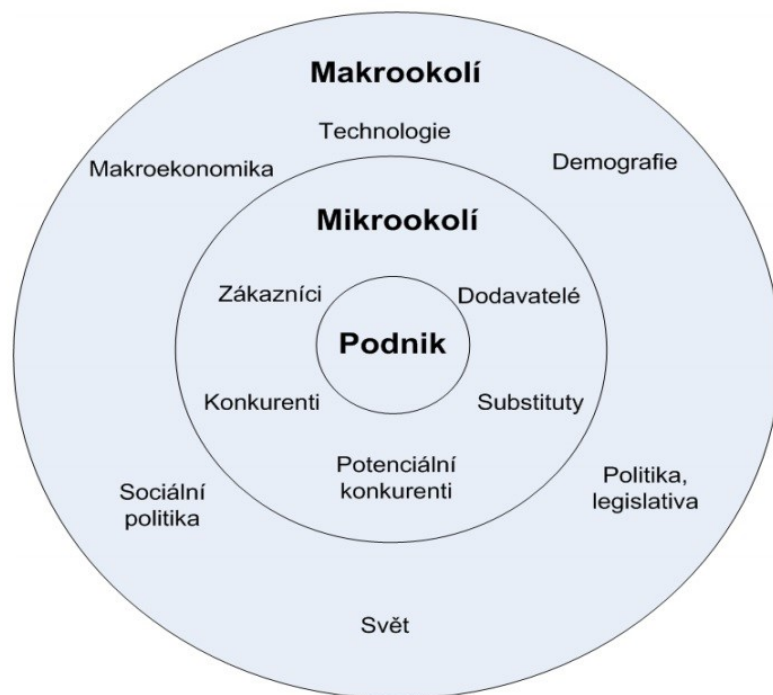
- politické a právní,
- ekonomické,
- sociální,
- technické,
- ekologické,
- etické,
- geografické,
- kulturně-technologické.

Menší části z těchto prvků jsou hmotné, ale převážná většina výše zmíněných prvků je nehmotná, například jimi mohou být právo, etické principy, hospodářská stabilita. (Synek, 2010)

To, jak se dá okolím podnik ovlivnit, záleží zejména na vzdálenosti podniku od okolí, ale taky tím, jak je podnik velký. Čím dál je prvek vzdálen od okolí podniku, tím je pro něj těžší a horší toto okolí ovlivnit. Velmi podobné je to s velikostí podniku, tedy čím větší podnik je, tím roste jeho šance ovlivnit i vzdálenější okolí. Opravdu velké společnosti dokážou svým lobbingem ovlivnit i samotné vlády, jelikož se podílí významným dílem na hrubém domácím produktu. (Sedláčková, 2006)

Analýza podnikového okolí zaplňuje široký okruh. Jak velký objem informací je však zapotřebí, je nezbytné zvažovat podle vybraného podniku, dále je potřeba zohlednit věcné a personální prvky, které se podniku týkají. Velmi důležitým krokem je však kromě zhodnocení minulého a současného stavu zanalyzovat taky možný budoucí vývoj. V tomto případě se zkoumají všechny všeobecné faktory, které usměrnily minulé a současné chování, a u kterých se dá předvídat to, že ovlivní i budoucí chování podniku. (Sedláčková, 2006)

Obr. 2.2 Okolí podniku



Zdroj: Mallay (2007)

2.3.1 Analýza podnikového makrookolí

Při analyzování podnikového makrookolí dochází k prostudování vývoje domácího a mezinárodního prostředí, které má všeobecně vliv na všechny organizace. (Mallya, 2007)

Dnešní doba se vyznačuje vysokým stupněm globalizace. Fakt, že jsou národní ekonomiky více otevřené a mezinárodní podnikání více propojené, způsobilo to, že se nelze na firemní okolí dívat pouze v národním měřítku, ale je nezbytné ho sledovat v tom mezinárodním. Analýza makroprostředí se vyznačuje jako rozbor vzájemně souvisejících politických, ekonomických, sociálních a technologických trendů, proto se zaběhlo pro zjišťování těchto faktorů pojmenování PEST analýza. Jelikož se využití tohoto analytického prostředku velmi hojně rozrostlo, začalo docházet k jeho úpravám (STEP analýza), a dále o rozšíření o legislativní a ekologický faktor (PESTLE, SLEPTE). Poprvé se o této metodě začalo mluvit, a tedy její vznik se datuje do 60. let minulého století, avšak na významu tato metoda vzrostla až v 80. letech. (Matusiková, 2014)

Warner charakterizuje metodu PEST nebo PESTLE jako analýzu obecného a makroekonomického prostředí firmy, které ovlivňuje konkurenční pozici firmy. Hlavním úskalím této analýzy bývá odlišování velmi podstatných informací od těch, které jsou pro podnik irelevantní.

PESTE analýza je akronymem pro určité segmenty podnikového makrookolí (Jakubíková, 2013):

- politicko-legislativní,
- ekonomické,
- sociální (socio-kulturní),
- technologické,
- ekologické.

Politicko-legislativní segment

Stěžejním faktorem lze označit hodnocení politické stability konkrétní země. Ta má velmi podstatný vliv na důvěru investorů, potenciál ekonomického rozvoje a tím taky konkurenceschopnost. Provedení hospodářské politiky a vytváření legislativy se stává předpokladem pro fungování tržní ekonomiky a posílení podnikání. (Matusiková, 2014)

Za podstatné politické faktory se dají označit dle Mimicka a Thompsona (2006):

- právní předpisy,
- podpora, regulace nebo konkurence zvolených odvětví ze strany státu,
- globální vlivy (zásadní politické události)
- nová celosvětová konkurence
- politická stabilita,
- transnacionální organizace a instituce.

Ekonomický segment

Situaci, ve které podniky působí, ovlivňuje zejména současný a budoucí stav ekonomiky. Pokud se ekonomika nachází v období konjunktury, tak poskytuje podniku možné příležitosti, nebo naopak ohrožení, se kterými se musí společnost potýkat. V tomto směru je nezbytností určit stádium hospodářského cyklu domácí, ale i světové ekonomiky, současně monetární politiku centrální banky (nabídka peněz, vývoj kurzu domácí měny k jiným světovým měnám, úrokové sazby atd.), fiskální politiku (daňové zatížení firem a jednotlivců, vládní výdaje), dále taky míru inflace, situaci na kapitálových trzích, stav platební bilance atd. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Sociální segment

Sociálními faktory lze rozumět faktory jako demografická charakteristika, sociálně kulturní aspekty, makroekonomická charakteristika trhu práce nebo třeba pracovní zvyklosti. (Grasseová, 2006)

Důležitou roli na území sociálních faktorů hrají:

- životní styl,
 - životní úroveň,
 - kvalifikační struktura obyvatelstva,
 - zdravotní a věková struktura populace,
 - společenský systém a společenské klima,
 - hodnotové stupnice a postoje lidí (zaměstnanců, konkurence, zákazníků apod.).
- (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Technologický segment

Znalost technologických a technických změn, které se odehrávají v podnikovém okolí je nezbytným předpokladem k tomu, aby se firma vyvarovala zaostalosti a provozovala aktivní inovační činnost. Za předpokladu, že si chce firma udržet svoji konkurenceschopnost, tak musí neustále pozorovat vývoj a investovat do nových technologií. (Matusiková, 2014)

Každá investice do technického rozvoje je na jednu stranu nutností, ale taky se může přičinit na vzniku spousty rizik. Technický a technologický posun s sebou přináší nejistotu, že získané výsledky nebudou přijaty trhem, anebo jejich krátký životní cyklus neposkytne požadovanou návratnost investice. V technologickém segmentu lze pozorovat faktory jako jsou (Bensoussan a Fleisecher, 2013):

- rozpočet na vědu a výzkum,
- tempo technologických změn,
- počet vysokých škol v daném regionu,
- držení patentů,
- tempo vylepšování produktů a procesů,
- přítomnost technologických klastrů,
- velikost kapacit.

Ekologický segment

K ekologickým faktorům můžeme přiřadit např. přírodní klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod.), ale taky legislativní omezení spojené s ochranou životního prostředí. Jako ekologické a klimatické podmínky se mohou jevit:

- vliv klimatických změn,
 - vznik nových podnikatelských příležitostí na základě dodržování ekologických aspektů,
 - tlak na zefektivnění využití energie a užívání limitovaných přírodních zdrojů.
- (Lhotský, 2010)

Výhody a nevýhody PESTE analýzy

PESTE analýza se stává úspěšnou jen za předpokladu, že je koncepčně a prakticky vztažena k zamýšleným operacím. Efektivně realizovaná analýza prostředí má pozitivní účinek na výkonnost, jestliže je správně vyhodnocena a na jejím základě uskutečněna správná rozhodnutí. Při vyhodnocování mohou nastat různé problémy: špatná interpretace daného faktoru, nesprávná predikce budoucnosti, krátkodobá orientace, neochota akceptovat výsledky analýzy nebo nepochopení odlišnosti jednotlivých podniků a odvětví. (Matusiková, 2014)

2.3.2 Analýza podnikového mikrookolí

Mikrookolí, neboli blízké okolí organizace, je dalším komponentem, který ovlivňuje chod podniku. Oborové okolí podniku, nazýváno jako odvětví, je formulováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou vymezovány atraktivitou oboru, ve kterém se podnik nachází a taky jeho atraktivitou v něm. Tato analýza bývá občas pojmenována jako analýza odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porter (1994, str. 3) říká: „Úroveň konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních konkurenčních sil. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.“

Cílem podniku je najít takové místo, kdy se může co nejlépe potýkat s těmito silami, nebo jejich vliv otočit ve svůj vlastní prospěch (Obr. 2.3). Hybné síly konkurence v odvětví jsou reprezentovány:

1. vyjednávací schopností dodavatelů,
2. vyjednávací schopností zákazníků,
3. hrozbou substitučních výrobků a služeb,
4. hrozbou nově vstupujících firem,
5. mírou rivality současných konkurentů. (Porter, 1994)

1. Vyjednávací schopnosti dodavatelů

Dodavatelé mohou zužítkovat převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky. Silní dodavatelé jsou schopni svou činností v odvětví, které se není schopné vypořádat s nárůstem nákladů navýšením vlastních cen, vytěsnit ziskovost. Za faktory, které ovlivňují sílu

dodavatelů, můžeme udat: odvětví není podstatným zákazníkem dodavatelské skupiny, dodavatelův produkt je podstatným vstupem pro odběratelovo podnikání, náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli, koncentrovanost nabídky a začlenění do odvětví odběratelů.

2. Vyjednávací schopnosti zákazníků

Zákazníci soutěží tak, že stlačují ceny dolů, snaží se zajistit vyšší kvalitu nebo vyšší úroveň služeb a staví konkurenci proti sobě. Všechny tyto činnosti mají přímý vliv na ziskovost odvětví. Vliv skupiny zákazníků je podmíněn na řadě charakteristických rysů. Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu jen za předpokladu splnění následujících podmínek: existuje vysoká koncentrace zákazníků v poměru k celkovému prodeji, produkty, které zákazníci nakupují, reprezentují významnou část jejich nákladů, výrobky jsou standardizované a postrádají diferenciaci, náklady na výměnu dodavatele jsou zanedbatelné, zákazníci dosahují malého zisku.

3. Hrozba substitučních výrobků a služeb

Obecně se dá říct, že podniky v odvětví nejsou ohrožovány jen konkurencí, která taky působí v tomto odvětví, ale současně mohou představovat nebezpečí i substituty odvětvové produkce. Substituty omezují potenciální výnosy v odvětví tím, že stanovují cenové stropy. Identifikace substitutů znamená najít jiné produkty, které jsou však schopny naplnit stejnou funkci. Není vždy na první pohled zřejmé, že se jedná o substitut. Největší pozornost je nezbytné poskytnout potencionálním substitutům z vysoce ziskových odvětví a z oborů, kde se stupňuje konkurence.

4. Hrozba nově vstupujících firem

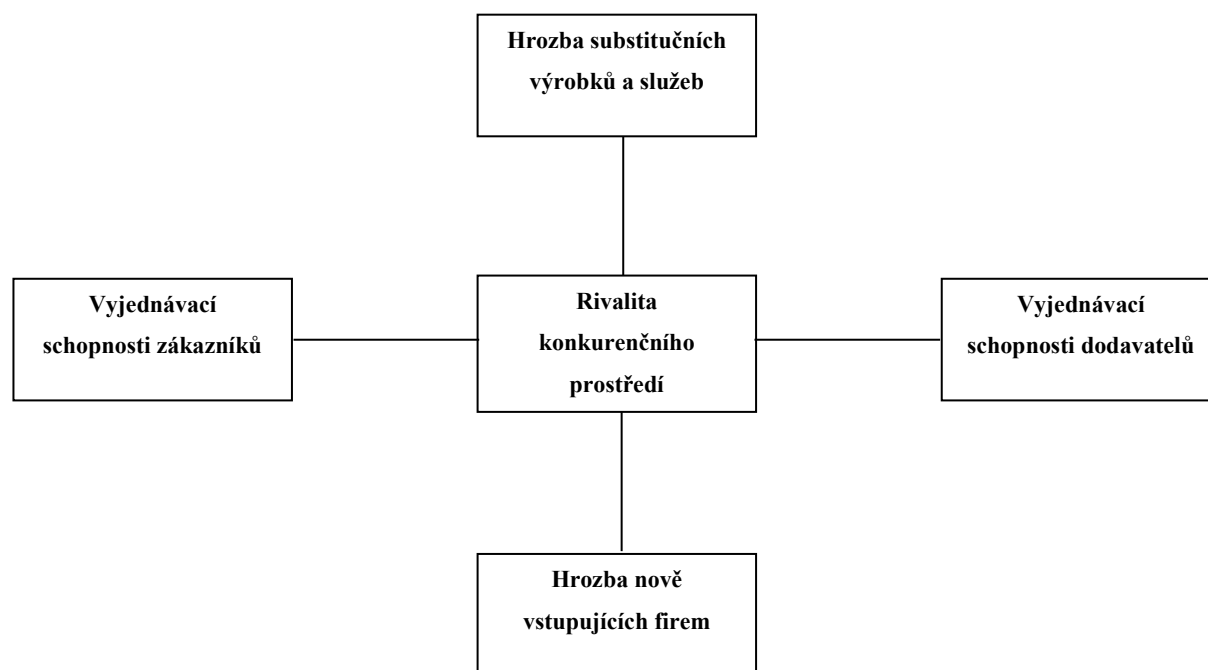
Nově přicházející firmy do odvětví vnášejí novou kapacitu, úsilí získat svůj podíl na trhu a velmi často značné zdroje. To může způsobit nižší ziskovost. Hrozba vstupů nových firem do odvětví se odvíjí od několika faktorů, které jsou nazývány jako bariéry vstupu. Existuje několik hlavních bariér: úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady (náklady na změnu dodavatele), přístup k distribučním kanálům, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu (know-how, přístup ke zdrojům, vládní subvence) a vládní politika.

5. Rivalita konkurenčního prostředí

Zápasení mezi současnými konkurenty má formu taktizování, sloužícího k dosažení výhodného postavení. K soupeření dochází, protože jeden či více konkurentů si uvědomují

potřebu toto postavení zlepšovat. Určité praktiky mohou však snižovat ziskovost celého odvětví. Intenzitu soupeření udává řada vzájemně provázaných faktorů: počet konkurentů v odvětví a vyrovnanost jejich sil, pozvolný růst odvětví, vysoké fixní náklady nebo vysoké náklady na skladování, nedostačující diferenciaci nebo přechodové náklady, rozmanitost konkurentů a vysoké strategické záměry, rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích. (Porter, 1994)

Obr. 2.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Dedouchová (2001)

2.4 Interní analýza

Stejně jako tomu je u externí analýzy, tak i u interní analýzy je zapotřebí brát v potaz účel, pro který je vytvářena. Měla by obsahovat pouze fakta, která jsou relevantní při vytváření strategií nebo jejich hodnocení. Interní analýza umožňuje najít silné a slabé stránky podniku. (Grasseová, 2006)

V interní analýze jde o snahu zjistit, v čem podnik vyčnívá, anebo naopak v čem zaostává. Z těchto poznatků se následně vychází při výběru strategie. (Matusiková, 2014)

Dle Keřkovského a Vykytěla (2002) by měla být interní analýza vyrovnaně popisná a kritická. Je zapotřebí, aby nejdříve u jednotlivých oblastí hodnocení byla uvedena fakta, která zachycují minulý vývoj a současný stav a následně je pak kriticky zhodnotit.

2.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza vytváří významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Pro vyhodnocení finanční situace a výkonnosti podniku se pracuje s celou řadou poměrových ukazatelů. Určitým cílem je vyhodnotit finanční situaci a sestavit doporučení pro další vývoj. Nezbytné zdroje informací pro finanční analýzu představují zejména (Dluhošová, 2010):

- výkazy finančního účetnictví,
- finanční informace (zprávy o vývoji měnových kurzů a úrokových měr, burzovní informace apod.),
- výkazy vnitropodnikového účetnictví,
- kvantifikované nefinanční informace (interní statistiky produkce, zaměstnanosti, odbytu apod.),
- nekvantifikované nefinanční informace (expertní názory, prognózy a komentáře manažerů).

Záměrem finanční analýzy je souhrnné posouzení finanční situace podniku. Přehled o finanční situaci podniku poskytuje manažerům podklad pro následné správné rozhodování při získávání finančních zdrojů, při určování optimální finanční struktury, při získávání obchodních úvěrů nebo při rozdělování zisku. Finanční analýza pomáhá ukázat, zdali je podnik dostatečně ziskový, jestli zvládá včas splácet své závazky a celou řadu jiných skutečností. (Peterson Drake, 2012)

Podnikový manažeři se neobejdou bez podkladů finanční analýzy pro krátkodobé, ale především ani pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Využití má především při řešení rozhodovacích úloh. Mezi ty může patřit např. rozhodování o investičních záměrech, o financování dlouhodobého majetku nebo při sestavování finančního rozpočtu. (Knapková, 2013)

Bragg uvádí (2014), že finanční analýza je komplexem činností, které prověřují provozní a finanční informace o podniku s cílem zhotovit závěry pro management.

Pro autora finanční analýzy je základním předpokladem porozumění principům, na kterých podnik reálně pracuje, a taky si musí být vědom provázaností jednotlivých částí v celek. Další nezbytností pro autora analýzy je schopnost posoudit proveditelnost svých doporučení a musí taky zvládnout ohodnotit rizika pro jednotlivé varianty. Výsledky finanční analýzy se dají uplatnit taky pro (Dluhošová, 2010):

- dividendovou politiku,
- posouzení rentability jednotlivých výrobků,
- oceňování akvizic,
- posouzení rizik měnových kurzů,
- kapitálové rozpočetnictví.

Vybrané metody pro finanční analýzu mohou být různě členěné. Deterministické metody se využívají pro malý počet období a řadí se mezi standardní metody pro obvyklé podnikové finanční analýzy. Matematicko-statistické metody se používají na základě delších časových řad, využívají se zejména k ocenění determinantů a faktorů vývoje a ke stanovení kauzálních závislostí a vazeb (Dluhošová, 2010).

Deterministické metody:

- analýza trendů (horizontální analýza),
- poměrová analýza,
- analýza citlivosti,
- analýza soustav ukazatelů,
- analýza struktury (vertikální analýza)
- vertikálně-horizontální analýza.

Matematicko-statistické metody:

- regresní analýza,
- analýza rozptylu,
- testování statistických hypotéz,
- diskriminační analýza.

Pavelková, Knápková (2009, s. 47) uvádí, že: „*Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska využitelnosti jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza). Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Využívá tedy veřejně dostupné informace a má k nim přístup také externí finanční analytik.*“

Výpočet poměrového ukazatele se dělá jako poměr jedné nebo několika položek základních účetních výkazů k další položce nebo skupině položek.

Poměrové ukazatele použité u finanční analýzy jsou následující (Dluhošová, 2010):

1. Ukazatelé finanční stability a zadluženosti

- Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech – popisuje dlouhodobou finanční stabilitu a stanovuje, do jak velké části je podnik schopný krýt svůj majetek vlastními zdroji.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

- Stupeň krytí stálých aktiv – ukazuje poměr dlouhodobého kapitálu a stálých aktiv. Nejmenší hodnota by měla být alespoň 1.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.2)$$

- Poměr mezi oběžnými a stálými aktivy – určuje majetkovou strukturu firmy. Podle odvětví se liší vztah mezi stálými a oběžnými aktivy.

$$\text{Majetková struktura} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.3)$$

- Majetkový koeficient – je určený poměrem celkových aktiv a vlastního kapitálu. Krytí potřeb zejména vlastními zdroji by mělo být nákladnějším způsobem financování. Majetkový koeficient může být občas taky uváděn jako finanční páka

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.4)$$

- Celková zadluženost – charakterizuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům a udává tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

- Zadluženost vlastního kapitálu – představuje poměr vlastního a cizího kapitálu. Přijatelná zadluženost vlastního kapitálu je závislá na fázi vývoje firmy a taky postoji vlastníků k riziku.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

- Úrokové krytí – je podíl zisku před zdaněním a úroky k placeným úrokům. Uvádí se, že jeho minimální hodnota by měla být alespoň 6.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.7)$$

- Úrokové zatížení – znázorňuje, jak velká část celkového zisku připadá na splacení úroků. Je zejména závislá na rentabilní činnosti podniku, na podílu zdrojů financování činnosti, které podnik nabyl emitováním dluhopisů, z bankovních úvěrů, úrokové sazbě.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.8)$$

- Úvěrová zadluženost – je určena vztahem mezi hodnotou čerpaných úvěrů a vlastním kapitálem.

$$\text{Úvěrová zadluženost} = \frac{\text{úvěry}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

2. Ukazatele rentability

- Ukazatel rentability aktiv – je velmi často označován za klíčový ukazatel rentability, protože dává do poměru zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly obstarány.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.10)$$

- Rentabilita dlouhodobých zdrojů – zobrazuje efekt z dlouhodobých investic. Tyto ukazatele hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu, bez ohledu, kde byl kapitál pořízen.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu – vyobrazuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, tedy i jejich ohodnocení v zisku. Navýšení tohoto ukazatele může být zapříčiněno: vytvořením vyššího zisku, snížením úrokové míry, snížením podílu vlastního kapitálu nebo kombinací předešlých.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.12)$$

- Ukazatel rentability tržeb – vyjadřuje schopnost dosáhnout zisku při dané úrovni tržeb, tedy ukazuje, kolik je schopen podnik vyprodukovat zisku na jednu korunu tržeb. Používá se k vyjádření ziskové marže a v praxi se můžeme setkat spíše se ziskovým rozpětím. Tento ukazatel lze porovnávat s odvětvovým průměrem, pokud je však výsledná hodnota nižší než odvětvový průměr, znamená to, že podnik má levné výrobky a vyšší náklady. (Růčková, 2011)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.13)$$

- Úroveň ukazatele rentability nákladů – ztvárňuje, jak dobře jsou zhodnocovány vložené náklady do hospodářského procesu. Ukazatel říká, kolik Kč čistého zisku podnik dosáhne spotřebou 1 Kč nákladů.

$$ROC = \frac{EAT}{celkové náklady} \quad (2.14)$$

3. Ukazatele likvidity

- Celková likvidita – srovnává objem oběžných aktiv s objemem krátkodobých závazků. Za adekvátní hodnotu tohoto ukazatele se považuje rozpětí od 1,5 – 2,5.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.15)$$

- Pohotová likvidita – vylučuje nedostatky předchozího ukazatele. Ve jmenovateli zlomku jsou oběžná aktiva upravena o zásoby. Předpokladem tohoto ukazatele je fakt, že nelze všechny zásoby rychle přeměnit na hotovost. Hodnota by se měla nacházet v rozmezí 1,0 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.16)$$

- Okamžitá likvidita neboli pokladní likvidita – zachycuje poměr hotovosti, peněz na účtech a šeků. Mohou se do nich řadit i rychle mobilizovatelné finanční rezervy, které má podnik k dispozici, např. cenné papíry.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.17)$$

- Podíl pohledávek na OA – ukazatele likvidity je vhodné doplnit také ukazatelem struktury oběžných aktiv. Pokud tento ukazatel roste, je to pozitivní za předpokladu, že zákazníci pravidelně splácí své závazky. Pokud je ale větší část pohledávek nedobytných nebo již dávno uplynula lhůta splatnosti, je lepší, když ukazatel klesá.

$$\text{Podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (2.18)$$

4. Ukazatele aktivity

Obrátka celkových aktiv – je určena poměrem tržeb a celkových aktiv. Hodnotí intenzitu využití majetku. Hraje důležitou roli při mezipodnikovém srovnávání. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lépe podnik používá svůj majetek.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.19)$$

Ukazatele doby obratu – ukazují, za jak dlouhou dobu dojde k obratu dotyčné skupiny aktiv nebo pasiv. Důležité je, aby hodnoty nabývaly co nejnižších čísel s přihlédnutím k odvětví, ve kterém podnik působí. V této práci to jsou konkrétně doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

- Doba obratu pohledávek – nazývána taky jako doba splatnosti pohledávek. Ukazuje, jakou strategii se firma řídí v řízení pohledávek a výsledné číslo ukazuje průměrný čas splatnosti faktur

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.20)$$

- Doba obratu závazků – počítá čas, který uplyne od nákupu služeb nebo produktů a jejich následnou úhradou. Tento ukazatel je důležitý především pro dodavatele, protože ukazuje platební morálku společnosti.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.21)$$

Vybrané bankrotní modely

Bankrotní nebo taky predikční modely slouží k tomu, aby ukázaly, zda je podnik v nejbližší době ohrožen bankrotem. Autoři bankrotních modelů totiž vycházejí z předpokladu, že každý podnik, je-li po nějaký čas ohrožený bankrotem, tak se u něj projevují určité symptomy, jako je například problém s likviditou nebo rentabilitou. (Řezňáková, 2010)

Altmanův model – tento model je řazen k nejpoužívanějším modelům. Autorem je profesor E. I. Altman, který vytvořil několik verzí tohoto modelu. Výsledná hodnota ukazuje, jestli se podnik nachází v dobré finanční kondici nebo je naopak na pokraji krachu. (Ručková, 2011)

Vzorec pro Altmanův model:

$$Z = 0,7117 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,42 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5 \quad (2.22)$$

$$X1 - \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (2.23)$$

$$X2 - \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2.24)$$

$$X3 - \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.25)$$

$$X4 - \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{cizí zdroje}} \quad (2.26)$$

$$X5 - \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.27)$$

Interpretace pro výsledné Z-skóre:

- $Z > 2,99$ – společnost je v dobré finanční situaci,
- $1,8 < Z < 2,99$ – společnost se nachází v takzvané „šedé zóně“, kde nejsou vyhraněné výsledky,
- $Z < 1,8$ – společnost je ohrožena finančními problémy. (Sedláčková, 2006)

Model IN05 – tento model byl vytvořen jako poslední z IN modelů, za kterými stojí manželé Neumaierovi. Jejich cílem bylo posoudit zdraví českých firem jediným číslem, ale zároveň však výsledné číslo ukazuje, jestli firma generuje hodnotu pro své vlastníky. (Růčková, 2011)

Vzorec pro IN05:

$$IN05 = 0,13 \cdot X1 + 0,04 \cdot X2 + 3,97 \cdot X3 + 0,21 \cdot X4 + 0,09 \cdot X5 \quad (2.28)$$

$$X1 - \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} \quad (2.29)$$

$$X2 - \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.30)$$

$$X3 - \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.31)$$

$$X4 - \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \quad (2.32)$$

$$X5 - \frac{\text{oběžná aktiva}}{(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})} \quad (2.33)$$

Interpretace pro IN05:

- $IN05 > 1,6$ – pokud výsledný index překračuje tuto hranici, tak firma na 92 % nezkrachuje a s 95 % pravděpodobností vytváří hodnotu.
- $0,9 < IN05 < 1,6$ – pokud se index nachází v tomto rozpětí, tak má firma 50 % šanci na bankrot, ale na 70 % vytváří hodnotu pro majitele,
- $IN05 < 0,9$ – pokud se výsledná hodnota nachází pod touto hranicí, tak na 97 % firma zbankrotuje a na 76 % nevytváří hodnotu.

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi nejpoužívanější metody pro analyzování podniku. Autorem této metody je Albert Humprey, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanford University. Dal si za cíl prozkoumat nedostatky v současném plánování podniků. V rámci své práce přišel s metodou SOFT, kterou však později upravil na analýzu SWOT. (Grasseová, 2006).

SWOT je zkratkou pocházející z anglických slov: Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Analýza SWOT patří mezi základní metody strategické analýzy pro svůj ucelující charakter nabytých, sjednocených a poté vyhodnocených poznatků. Z této skutečnosti je jasné, že SWOT analýza dává dohromady informace a data, které byly zjištěny předchozími analýzami podniku.

Analýza vnitřních možností podniku tkví zejména v určení, zda zdroje a možnosti podniku souhlasí s vnějšími požadavky na podnik. Pro analýzu interních možností lze využít finanční analýzu. Analýza externího prostředí je vymezena především příležitostmi a hrozbami. Zdroje pro externí hodnocení je možné účinně nalézt pomocí PESTE analýzy. (Grasseová, 2006)

U SWOT analýzy je nutností, aby si autor stanovil účel, ke kterému bude výsledky dosažené touto metodou používat. SWOT analýza může být použita k jednomu, ale i více účelům. Standardně slouží jako podklad pro vytváření alternativ strategických plánů. Pokud je analýza komplexně pojata, tak může postavit silné a slabé stránky podniku nebo alespoň jejich části proti zjištěným příležitostem a hrozbám, které plynou z okolí. Dále stanovuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.

Principy, kterými je vhodné se řídit při vypracování SWOT analýzy (Grasseová, 2006):

- princip kauzality,
- princip relevantnosti,
- princip účelnosti,
- princip objektivnosti.

Doporučený metodický postup realizace SWOT analýzy:

1. Příprava na SWOT analýzu

Prvním krokem při sestavování SWOT analýzy je určení jejího účelu a vymezení oblastí ke kterým se bude vztahovat. Následně je nezbytné sestavit analytické týmy a sloučit metodiky všech členů.

2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Slabé a silné stránky se z pohledu významnosti ohodnocují zvlášť. Pro určení významnosti se může použít např. metoda párového srovnání nebo alokace 100. Všichni členové týmu přidělí 100 bodů mezi jednotlivé silné stránky, čím vyšší počet bodů jednotlivá silná stránka dostane, tím ji hodnotící přikládá větší hodnotu. To stejné se udělá i u slabých stránek. Důležitost je následně stanovena aritmetickým průměrem ze všech individuálních hodnocení. Posledním krokem v této fázi je seřazení jak silných, tak slabých stránek podle hodnocení od nejdůležitějších po ty nejméně důležité.

3. Identifikace hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí

Hrozbám i příležitostem jsou shodně přiřazovány body na stupnici od 1 do 5 podle intenzity dopadu (vlivu) na společnost. Následuje přiřazování opět bodů od 1 do 5 jak příležitostem, tak i hrozbám, tentokrát však podle pravděpodobnosti vzniku (5 je v obou případech nejvíce). Výsledkem každého individuálního hodnocení je součin síly dopadu a pravděpodobnosti vzniku. Následuje opět aritmetický průměr, který je výsledkem celého hodnocení.

4. Vytvoření SWOT matice

Do matice jsou postupně zanášeny silné, slabé stránky a příležitosti s hrozbami. Ty s vysokým hodnocením mají velký strategický význam. Na bázi těchto výsledků jsou následně vytvářeny strategie: WO, SO, WT, ST.

- WO strategie – tato strategie se snaží překonat slabé stránky pomocí naskytujících se příležitostí. K tomu je často zapotřebí nových zdrojů, aby bylo možné se příležitostí „chytit“.
- SO strategie – u této strategie dochází za pomoci silných stránek k naplnění příležitostí. Vyskytují se však v praxi jen velmi zřídka, ale mohou vést k definování nových vizí a cílů.

- WT strategie – tato strategie bývá také nazývána strategií obrannou, se snahou odstranit slabé stránky a minimalizovat nebo se dokonce vyhnout ohrožení, které přichází z vnějšího okolí.
- ST strategie – při této strategii se eliminují hrozby pomocí silných stránek. Úskalím této strategie však je fakt, že ji podnik může přijmout pouze tehdy, pokud je schopný čelit ohrožením. (Grasseová, 2006)

3 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná obchodní společnost se nachází na území České republiky s předmětem podnikání: obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavní činnost společnosti však představuje prodej softwaru CAD, který je určen ke kreslení a 3D modelování. Jeho využití je kromě stavebnictví téměř kdekoli od navrhování plastových kelímků až po nejmodernější součástky v aero-kosmickém průmyslu. Druhým softwarem, který společnost prodává, je CAM. Ten se využívá na různé typy strojů řízené softwarem, například frézovacích, soustružnických atd.

Kolem těchto dvou hlavních produktů se točí chod celé společnosti, která k oběma softwarům poskytuje celou řadu doprovodných služeb, jako např. 3D skenování. Společnost také disponuje malou výrobnou, má však jen velmi omezené kapacity a slouží především menším zákazníkům. Portfolio zákazníků je velmi široké a bude dále rozebráno v následující kapitole, kde však budou uveřejněna na přání společnosti pouze odvětví působnosti.

Společnost má v současnosti 65 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do více poboček na území ČR. Podle členění OECD se řadí mezi malé podniky. Velká část z nich však pracuje v sídle hlavní pobočky, včetně managementu. Organizační struktura hlavní pobočky je znázorněna v příloze č.1.

Vize společnosti

Být mezi nejvýznamnějšími dodavateli v oblasti CAD/CAM systémů a zůstat jedničkou mezi dodavateli platformy SOLIDWORKS.

Poslání společnosti

Neustálý rozvoj a vylepšování nabídky SW produktů, také soustavné zlepšování kvality souvisejících služeb, s ohledem na požadavky a přání zákazníků, a tímto souhrnem činností zajistit růst společnosti.

Cíl společnosti

Podpora plynulého růstu společnosti, vylepšování efektivního plánování a strategií v obchodních činnostech, které přispívají k dalšímu úspěšnému působení na trhu.

Jak lze vidět z grafu 3.1, tak tržby společnosti přesahovaly ve všech letech částku 100 mil. Kč, v roce 2017 dokonce 200 mil. Kč.

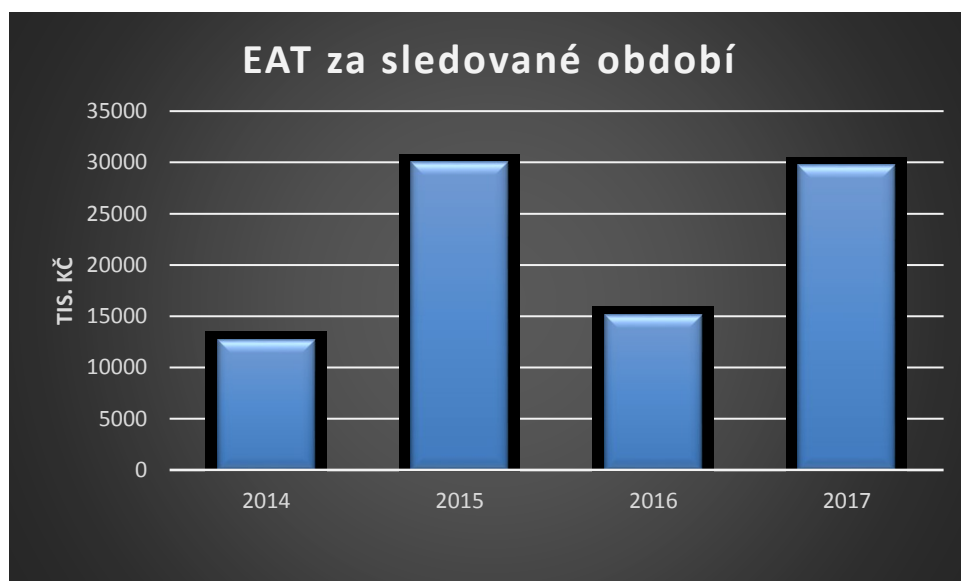
Graf 3.1 Tržby za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování

Zisk společnosti se ve všech letech pohyboval v „zelených“ číslech, viz graf 3.2.

Graf 3.2 EAT za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování

4 Strategická analýza podniku

Zdrojem informací k praktické části diplomové práce byly finanční výkazy, vnitropodnikové materiály a rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti. Interní analýza je provedena za období 2014 až 2017 z důvodu dostupnosti veškerých potřebných materiálů pro její vypracování.

4.1 PESTE analýza

V této části kapitoly budou zpracovány makroekonomické faktory, jež se skrývají pod zkratkou PESTE, a které ovlivňují jak pozitivně, tak negativně společnost.

4.1.1 Politicko-legislativní segment

Od roku 2004 je Česká republika součástí Evropské unie, což s sebou pro společnost přináší výhody v podobě dotací, které z ní může čerpat. Od roku 2017 společnost využívá dotační program nesoucí název POVEZ II, tedy podporu pro odborné vzdělávání zaměstnanců. Tohoto programu se mohou účastnit současní zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, fyzické osoby – OSVČ a nestátní neziskové organizace. Tento program odbourává neochotu zaměstnavatelů investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož hradí až 85 % nákladů. Projekt má jen málo omezení, a to, že se ho nesmí účastnit lidé z poboček v Praze, jinak je dostupný pro celou ČR a vzdělávání musí být zahájeno do 6 měsíců od schválení žádosti. Mezi výhody tohoto projektu patří, jak již bylo zmíněno dříve, pouze 15 % spoluúcast zaměstnavatele na nákladech, a dále náhrada mzdových nákladů za čas strávený na školení až do výše 100 % nákladů (včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění v maximální výši 176 Kč/hod.).

V minulosti, konkrétně v roce 2012, využila společnost ještě programu ICT v podnicích, který pomáhal získat prostředky na rozšíření nebo zavedení informačních a komunikačních technologií v MSP. Program nabízel podporu v rozmezí 0,35 – 10 mil. Kč. na zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování vnitřní efektivity, zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování efektivity vztahů mezi dodavateli a odběrateli, rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury a programového vybavení, zavádění a rozšiřování informačních systémů při vývoji nových nebo inovaci stávajících výrobků a technologií, zavádění a rozšiřování outsourcingu informačních systémů nebo jejich částí v podniku.

Co se týče současné politické situace v EU, nevykazuje znaky jednotného celku, ať už se jedná o dluhové problémy Řecka přes přetrvávající migrační krizi, kdy se členské státy

nejsou schopny dohodnout na jednotné politice vůči uprchlíkům nebo brexitu, jak se označuje odchod Velké Británie z EU, který se má uskutečnit již 29. března 2019, ale nemusí tomu tak být, protože pro Velkou Británii stále není dořešena spousta nezbytností, které se s odchodem z EU pojí. I přes toto, dá se říct nestabilní prostředí, ve kterém se nyní podnik nachází, je patrné, že tímto faktem není bezprostředně ohrožen, jelikož působí výhradně na území ČR a situací v ostatních členských státech se nemusí příliš zabírat.

Naopak politická situace uvnitř České republiky je velmi důležitá z toho pohledu, že domácí trh je jediným, kde společnost působí. Z tohoto důvodu potřebuje co nejvíce stabilní prostředí bez velkých změn, které by mohly znesnadnit nebo dokonce ohrozit podnikání.

Od roku 2013 byla vláda složena z České strany sociálně demokratické, politického hnutí ANO a Křesťanské a demokratické unie – Československé strany lidové. V čele této vlády byl Bohuslav Sobotka z ČSSD a vláda setrvala až do konce svého funkčního období v roce 2017. Během této doby nedošlo k zásadní události, která by tuto vládu „položila“, což dopomohlo k vnitřní stabilitě státu a pro podniky je to žádoucím stavem.

Na konci roku 2017 vyhrálo volby politické hnutí ANO se svým předsedou Andrejem Babišem. Vládě však nebyla vyslovena ve sněmovně důvěra, avšak předseda hnutí ANO dostal na její sestavení od prezidenta Miloše Zemana ještě druhý pokus v polovině roku 2018, a tento pokus se stal již úspěšným, i když se jedná pouze o menšinovou vládu politického hnutí ANO a ČSSD. Vláda je tolerována Komunistickou stranou Čech a Moravy a byla jí dne 12. července 2018 vyslovena důvěra. Aktuálně se politická situace nezměnila, což lze považovat za důležitý předpoklad pro veškerou podnikatelskou činnost.

I když je politická situace stabilní a negativně neovlivňuje podnikatelskou činnost, tak naopak fiskální politika státu ano.

První změnou, která se dotkla společnosti, je podle *zákona o přenesení daňové povinnosti, zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty*. V novele tohoto zákona již podnikatelské subjekty nefakturují cenu navýšenou o DPH jiným podnikatelským subjektům, ale pouze připiší v % její výši a DPH následně platí zákazník. Tento zákon sice na jednu stranu znesnadňuje podvodné jednání při placení DPH, ale na tu druhou přidává byrokratické povinnosti při vyplňování hlášení.

Druhou, asi nejvíce známou změnou je zavedení EET, tedy elektronické evidence tržeb, podle *zákona č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb*. Společnost se této změně mohla vyhnout

a taky to udělala, jelikož by se jí zavedení EET nevyplatilo. Každý rok však tímto zákonem přichází o část tržeb, jelikož nemůže přijímat na svých pobočkách hotovost. Tím například přichází o tržby plynoucí z prodeje jejich vlastní knihy, nebo při pořádání školení to může některé zákazníky odradit. I když se jedná o zanedbatelnou částku ve srovnání s celkovými tržbami, tak tento zákon má určitě negativní vliv na působení společnosti.

4.1.2 Ekonomický segment

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují společnost se řadí:

- ekonomický růst,
- míra inflace,
- úroková míra,
- směnný kurz.

Ekonomický růst

Podle ministerstva financí v letech 2014 – 2018 byl v ČR kladný ekonomický růst jak ukazuje Tab. 4.1. V průměru byl tento růst 3,54 %. Kladný ekonomický růst má pozitivní vliv na všechny ekonomické subjekty v ČR, a tak vznikají nové příležitosti pro společnost. I když se na konci roku 2018 začalo mluvit o zpomalování ekonomického růstu na našem území, tak se ČR stále nachází v období ekonomické konjunktury i na začátku roku 2019.

Tab. 4.1 HDP ČR

HDP/rok	2014	2015	2016	2017	2018
HDP v mld. Kč	4 314	4 596	4 768	5 047	5 313
růst HDP v %	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8

Zdroj: vlastní zpracování podle MFČR

Míra inflace

Hladina cenové inflace se v letech 2014 – 2016 držela okolo 0,5 %, jak lze vidět v Tab. 4.2, avšak od roku 2017 se dostala nad úroveň 2 %, a tento trend pokračoval i v roce 2018, což může mít za následek společně s rekordně nízkou nezaměstnaností růst mzdových nákladů, a tedy i celkových nákladů společnosti.

Tab. 4.2 Vývoj inflace v ČR

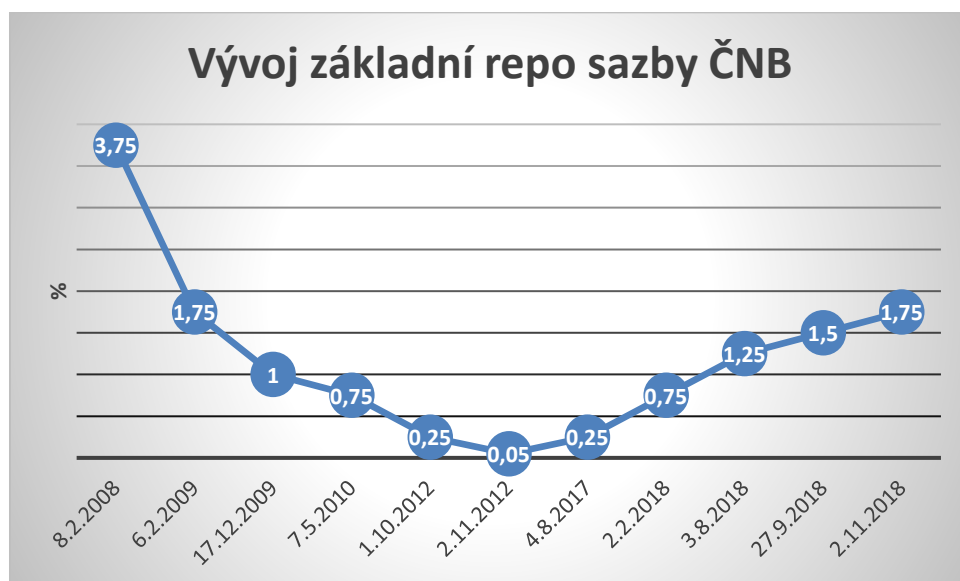
Vývoj inflace v České republice					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Vývoj inflace v %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ

Úroková míra

Dlouhodobý ekonomický růst doprovázený již zmíněnou velmi nízkou úrovní nezaměstnanosti může značit přehřívání ekonomiky, na kterou reaguje ČNB postupným zvedáním základních úrokových sazeb viz. graf 4.1. Od konce roku 2012, kdy byly úrokové sazby téměř na 0 % a centrální banka se tímto krokem snažila co nejvíce oživit ekonomiku, tak v druhé polovině roku 2017 začala pomalu sazby zvyšovat až na úroveň 1,5 %, a jak již bylo zmíněno výše se naopak snaží postupným zdražováním kapitálu v soukromém sektoru odvrátit ekonomické přehřátí.

Graf 4.1 Vývoj základní repo sazby ČNB



Zdroj: vlastní zpracování podle ČNB

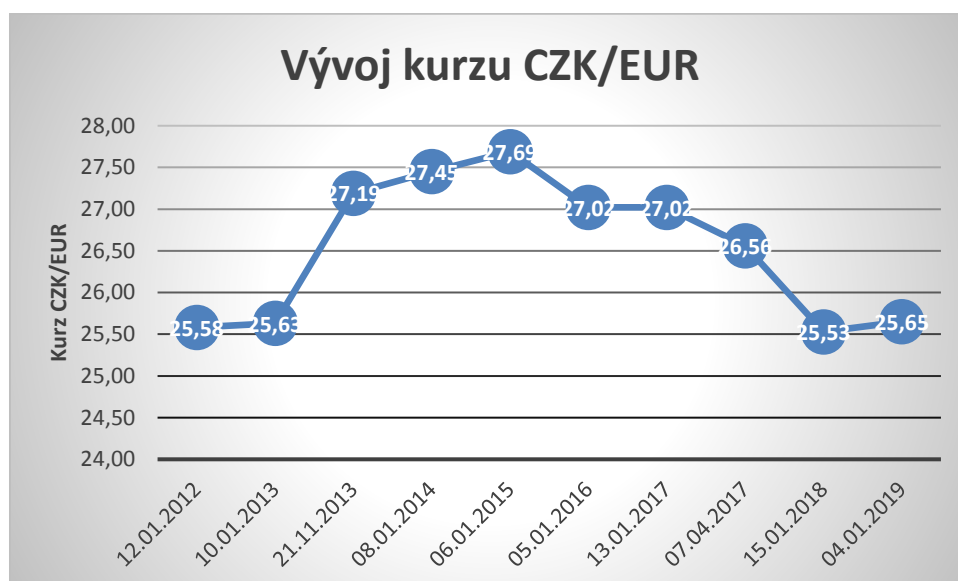
Směnný kurz

Nejvýznamnější vliv na působení společnosti z ekonomických ukazatelů PESTE analýzy má vývoj kurzu české koruny k euru. Jelikož dodavatelé jsou pouze zahraniční a společnost platí za produkty v eurech, tak je pro ni velmi důležitým faktorem vývoj CZK/EUR.

Do konce roku 2013 fluktoval kurz kolem 25,5 korun za euro graf 4.2, to se však změnilo právě na konci roku 2013, kdy ČNB začala s oslabováním koruny až ke kurzu 27 korun za euro a držela tento kurz až do 6. dubna 2017. Touto politikou podpořila export českých firem, ale naopak znevýhodnila importující obchodní společnosti.

Od ukončení politiky ČNB pevného měnového kurzu a vrácení ke kurzu plovoucímu koruna posílala až k hranici 25,6 korun za euro, což je dobrou zprávou pro importující společnosti k jejich dalšímu působení na trhu.

Graf 4.2 Vývoj kurzu CZK/EUR

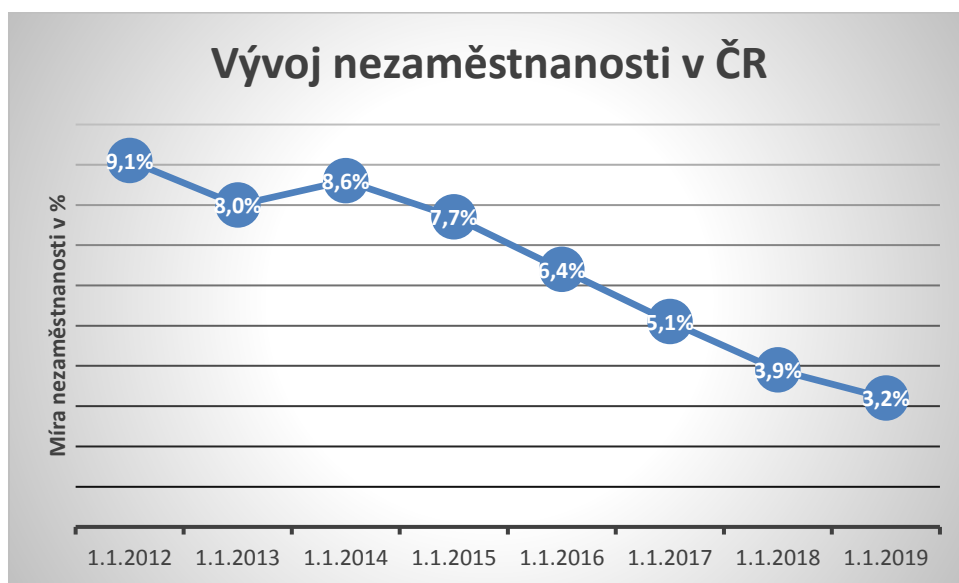


Zdroj: vlastní zpracování podle Kurzy.cz

4.1.3 Sociální segment

Společnost se v posledních letech potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Minimální podmínky pro přijetí přitom nejsou vysoké a společnost vyžaduje pouze středoškolské vzdělání s maturitou, ale jelikož je firma obchodního charakteru, tak po svých zaměstnancích očekává určité kompetence. Mezi ně se řadí dobré obchodní jednání, tedy výborná komunikace se zákazníky, ale zároveň povědomí o strojírenství, aby dokázal obchodní zástupce zákazníkům zodpovědět veškeré dotazy. Jelikož nezaměstnanost se pohybovala v roce 2014 na 8,6 % viz graf 4.3 a od této chvíle jen ubývá, kdy na začátku roku 2019 se její hodnota pohybovala pouze na 3,2 %, je stále obtížnější najít vhodné zaměstnance.

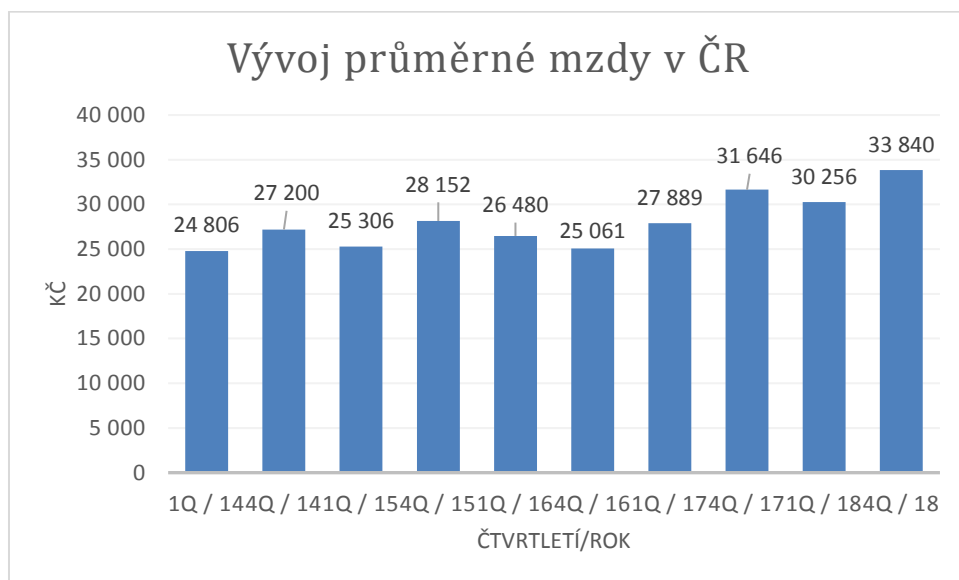
Graf 4.3 Vývoj nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle Kurzy.cz

Nedostatek lidí na trhu práce současně způsobuje růst hrubých mezd jak ve státním, tak i soukromém sektoru viz. graf 4.4, což zvyšuje náklady společnosti jak na mzdy současných zaměstnanců, tak i na přilákání těch nových.

Graf 4.4 Vývoj průměrné mzdy v ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle Kurzy.cz

4.1.4 Technologický segment

Z technologického hlediska je nejdůležitějším faktorem Průmysl 4.0, známý taky pod pojmem čtvrtá průmyslová revoluce. I když společnost je převážně obchodního charakteru, tak software, který prodává, je do budoucna určitě velkým příslibem. Současný trend digitalizace a s ní související automatizace přímo nahrává kreslícím a modelujícím softwarům CAD, kde si mohou všechny podniky navrhnout své produkty do nejmenších detailů.

To stejné platí pro software CAM, který je určen pro programování strojů. Tedy např. strojů frézovacích, soustružnických, kombinovaných nebo jiných typů programem řízených strojů.

Jelikož hlavním zákaznickým segmentem je strojírenství, kde jde vývoj neustále dopředu, tak využití modelovacího softwaru zde je stále větší. Totéž se dá však říct o všech odvětvích, kde je ekonomicky nezbytné nejdříve stroje či produkty nejdříve modelovat a kreslit, a teprve potom vyrábět.

Obecně je v dnešní době technologie tak hojně využívána, že si málokdo z nás dokáže bez ní představit jediný den. Internet je dnes dostupný téměř každému, a tím napomáhá vzniku hyperkonkurence v mnoha odvětvích, proto by software CAD měl mít stále větší uplatnění.

4.1.5 Ekologický segment

V posledních letech se klade velký důraz taky na ekologii. Jelikož lidé svojí činností neustále víc a víc poškozují planetu, tak ve vyspělých zemích se začala uplatňovat legislativní opatření, která by měla zmírnit tyto dopady na možné minimum.

Společnosti se tyto legislativní opatření přímo nijak nedotýkají, jelikož neprodukuje žádné výrobky, ale mohou pro ni představovat příležitosti v odvětvích, které budou muset s narůstajícím omezením upravovat svůj výrobní proces. Záleží jen na státech a různých společenstvích např. EU, kam až legislativní hranice spojené s ekologií dovedou.

Tlak na snižování spotřeby energie a úsporu materiálu představuje pro spoustu výrobních firem palčivý problém, který však může působit taky pozitivně ve smyslu jejich inovačního jednání.

4.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Pomocí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí bude zanalyzováno mikroprostředí podniku, které zahrnuje vyjednávací schopnosti dodavatelů, zákazníků, hrozbu nově vstupujících firem, hrozbu substitučních výrobků a služeb a rivalitu konkurenčního prostředí.

4.2.1 Vyjednávací schopnosti dodavatelů

Společnost se zabývá zejména prodejem softwarů CAD a CAM. První z jmenovaných slouží k 2D a 3D navrhování, proto je jeho možné uplatnění ve všech oborech, kde je nutné projektování a různé kreslení výrobků před jejich vyprodukováním.

Jediným dodavatelem tohoto softwaru pro společnost je americká firma Dassault Systemes Solidworks. Protože je jen jediným dodavatelem, tak vyjednávací schopnost této společnosti je velká. Jejich síla spočívá ve faktu, že společnosti každoročně určují počet licencí k softwaru, jež musí prodat, a pokud tato čísla nesplní, tak v příštím roce zvedají dodavatelskou cenu, což pro společnost znamená nižší obchodní marži, a tedy i zisk.

Důkazem vyjednávací síly společnosti Solidworks je i fakt, že software CAD, který ještě na českém trhu nabízejí další dvě společnosti, a tedy i hlavní konkurenti vybrané společnosti, odebírají tento software také od společnosti Solidworks, která si tak může určovat veškeré podmínky.

Dodavatelem softwaru CAM je opět zahraniční firma a zároveň jediná, od které společnost tento software odebírá. Jelikož je však tento dodavatel softwaru rodinnou firmou, tak si neklade žádné podmínky.

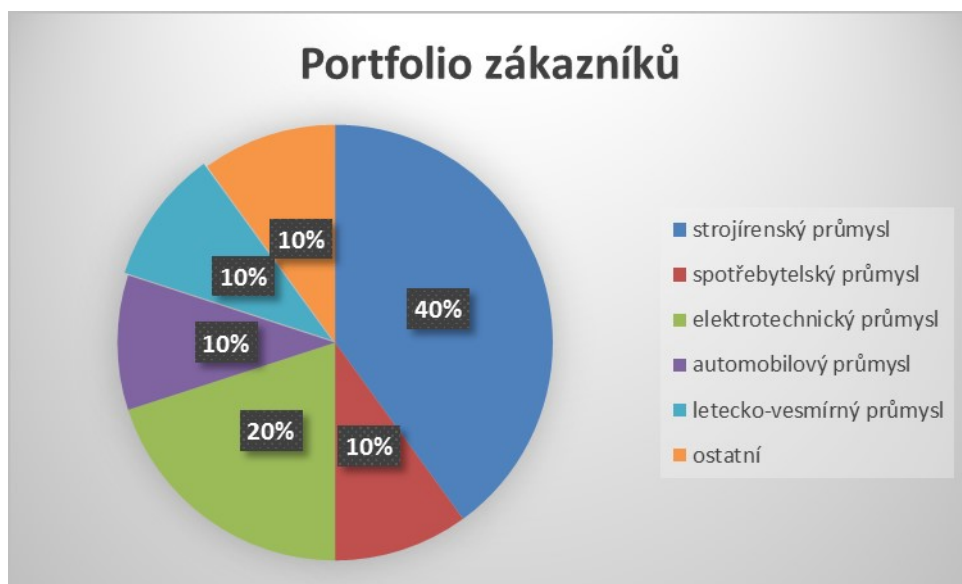
4.2.2 Vyjednávací schopnosti zákazníků

Jak již bylo řečeno dříve, uplatnění kreslicího a modelovacího softwaru CAD je opravdu široké, proto pro společnost není problémem diverzifikovat portfolio zákazníků viz. graf 4.5, ve kterém jsou zastoupeny pouze odvětví, v každém z nich se ale dále ukrývají desítky i stovky zákazníků. Díky této skutečnosti vyjednávací síla zákazníků není příliš vysoká, jelikož společnost není závislá jen na hrstce odběratelů, a proto si zákazníci nemohou diktovat veškeré požadavky.

Hlavní síla zákazníků spočívá v tom, že roste jejich informovanost ohledně produktu, a tedy i jejich nároky. Jelikož se software CAD nedá nijak diverzifikovat, tak pro zákazníka je rozhodující jen nabídka doprovodných služeb, které k produktu dostane. Proto společnost

investuje do vzdělávání svých zaměstnanců, aby disponovali perfektními znalostmi, a mohla tak předčít konkurenci a uspokojit tak rostoucí potřeby zákazníků.

Graf 4.5 Portfolio zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Hrozba nově vstupujících firem

Na první pohled by se mohlo zdát, že vstup do tohoto odvětví je velmi snadný, což je na jednu stranu pravdu, jelikož nejsou nutné žádné investice do dlouhodobého majetku. Vyvinutí vlastního návrhovacího softwaru jako je CAD a CAM je pro začínající firmu v odvětví téměř nemožné, jelikož by v tomto případě byla nezbytná obrovská počáteční investice do vývoje.

V tomto případě je jedinou možností, jak vstoupit do odvětví nalezení vlastního dodavatele softwarů. V případě úspěšného splnění této podmínky by však nový konkurent čelil dlouholeté tradici, a hlavně zkušenosti již působících firem v odvětví, a tak tento fakt tvoří největší bariéru vstupu.

Jelikož požadavky zákazníků se neustále zvyšují, tak je nezbytností pro pracovníky neustále aktualizovat svoje vědomosti a dovednosti. Jak již bylo zmíněno dříve, tak v dnešní době podniku chybí kvalifikovaní zaměstnanci, kteří disponují vědomostmi o strojírenství a dobrým obchodním jednáním. Proto by nově vstupující firmy musely investovat především

do mezd, aby buď „přetáhly“ zaměstnance od již působící konkurence nebo zaujaly nové potenciální pracovníky, kteří by kvůli vysoké mzdě chtěli vstoupit do těchto společností.

Dalším faktorem, který ovlivňuje vstup nových firem do odvětví, je nasycenost nebo nenasyčenost trhu. V tomto případě se jedná spíše o nasycený trh, jelikož v průměru přibude jeden konkurent za dva roky.

Dále zde platí nepsané pravidlo, že všechny firmy prodávající tyto druhy softwarů působí pouze ve svých zemích, proto společnost není ohrožená konkurencí ze zahraničí.

4.2.4 Hrozba substitučních výrobků a služeb

Společnost prodává softwaru, které v dnešní době nejde nahradit ničím jiným než pouze konkurenčním softwarem, což ale nelze považovat za substitut. Veškerá výpočetní technika, stroje apod., by byly bez softwaru bezcenné a téměř nevyužitelné, proto, pokud se převratně nezmění tyto produkty, tak nebude software čím nahrazovat.

Dalo by se říct, že kreslicí a modelovací software lze stále nahradit papírem a tužkou, ale v dnešní hektické době, kdy se všechny firmy snaží ušetřit každou minutu, jelikož čas jsou peníze, tak se dá nazvat tento substitut za zastaralý až nepoužitelný.

U softwaru CAM, jenž slouží k programování frézovacích a dalších strojů využívaných ve strojírenství, je hrozba substitutů reálná jen v případě, že by přišla nová technologie, která by začala postupně nahrazovat tyto stroje, a ty by postupně ztratily své využití a tím pádem i software k jejich naprogramování.

4.2.5 Rivalita konkurenčního prostředí

Konkurence v odvětví je opravdu vysoká a dala by se bez nadsázky označit za tvrdý boj o zákazníky. Dva hlavní konkurenti vybrané společnosti nabízejí naprosto stejný produkt, tudíž při rozhodování zákazníka, jakou společnost si zvolí jako svého dodavatele, rozhodují pouze dva faktory, cena a úroveň doprovodných služeb.

Společnost má dokonalý přehled, jaké služby nabízí jejich konkurenti a taky za jakou cenu, proto se snaží optimalizovat cenu svých služeb tak, aby si zvolil zákazník právě ji. I když by se mohlo zdát, že pod pojmem optimalizace ceny se nalézá její snižování, tak je tomu spíš naopak. Společnost se nesnaží přilákat zákazníky nejnižšími cenami, ale naopak se nebojí přilákat je i vyšší cenou pod příslibem vyšší kvality.

Právě díky úrovni doprovodných služeb si může společnost nárokovat i vyšší cenu za své služby než konkurence, protože například při domlouvání spolupráce by zákazník v první chvíli zaplatil u konkurence menší částku, ale v případě jejich růstu by následně konkurence nedokázala splnit jejich rostoucí požadavky. Velmi vysoká kvalita služeb se ukrývá ve špičkových znalostech technického týmu, širší nabízených doprovodných služeb (3D skenování, vlastní výroba) a celkové úrovni technické podpory.

Společnost má na trhu vysokou prestiž díky kombinaci produktů a služeb, které již dlouhá léta nabízí. Zákazník se může vždy spolehnout na nejvyšší kvalitu a tím se společnost snaží odlišit od svých konkurentů i na úkor již zmiňované vyšší ceny.

4.3 Interní analýza

Tato podkapitola se bude věnovat interní analýze podniku. Je v ní použita finanční analýza, tedy vybrané poměrové ukazatele, které jsou následně doplněny o bankrotní modely.

Zdrojem dat pro finanční analýzu jsou výkazy zisku a ztrát a rozvahy. Finanční analýza bude provedena vybranými poměrovými ukazateli a doplněna bude o dva bankrotní modely.

V odborné literatuře se často uvádí, jakých hodnot by různé poměrové ukazatele měly nabývat, jenže už se v nich neuvádí pro jaké odvětví. Z tohoto důvodu bude v této diplomové práci srovnán každý ukazatel s dvěma největšími konkurenty v odvětví a následně i s celým odvětvím.

Dluhošová (2010) uvádí pouze trend u některých ukazatelů, který platí pro všechna odvětví a bude taktéž zmíněn.

Všechny ukazatele jsou zobrazeny v tabulkách a pro lepší představu je vyobrazen rok 2017, tedy poslední analyzovaný, taky graficky.

4.3.1 Poměrová analýza

V této podkapitole budou použity ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity.

Tab. 4.3 Ukazatele finanční stability a zadluženosti vybrané společnosti

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování	0,54	0,52	0,55	0,69
Stupeň krytí stálých aktiv	2,07	2,43	2,30	2,39
Majetková struktura	2,14	3,10	2,72	2,22
Finanční páka	1,86	1,92	1,81	1,45
Celková zadluženost	0,46	0,48	0,45	0,31
Zadluženost vlastního kapitálu	0,86	0,92	0,81	0,45
Úrokové krytí	27,11	67,15	36,99	86,80
Úrokové zatížení	0,04	0,01	0,03	0,01
Úvěrová zadluženost	0,20	0,12	0,10	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti konkurenta X

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování	0,27	0,23	0,21	0,32
Stupeň krytí stálých aktiv	10,55	8,11	8,68	7,97
Majetková struktura	33,79	23,74	24,82	17,78
Finanční páka	3,75	4,34	4,78	3,15
Celková zadluženost	0,73	0,77	0,78	0,67
Zadluženost vlastního kapitálu	2,75	3,34	3,74	2,12
Úrokové krytí	20,39	578,92	-	-
Úrokové zatížení	0,05	0,00	0,00	0,00
Úvěrová zadluženost	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 Ukazatele finanční stability a zadluženosti konkurenta Y

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování	0,78	0,79	0,87	0,78
Stupeň krytí stálých aktiv	3,68	4,50	4,18	4,30
Majetková struktura	3,50	4,31	3,67	4,36
Finanční páka	1,28	1,27	1,14	1,29
Celková zadluženost	0,18	0,20	0,11	0,20
Zadluženost vlastního kapitálu	0,23	0,25	0,12	0,26
Úrokové krytí	130,55	135,57	47,13	124,33
Úrokové zatížení	0,01	0,01	0,02	0,01
Úvěrová zadluženost	0,05	0,07	0,00	0,00

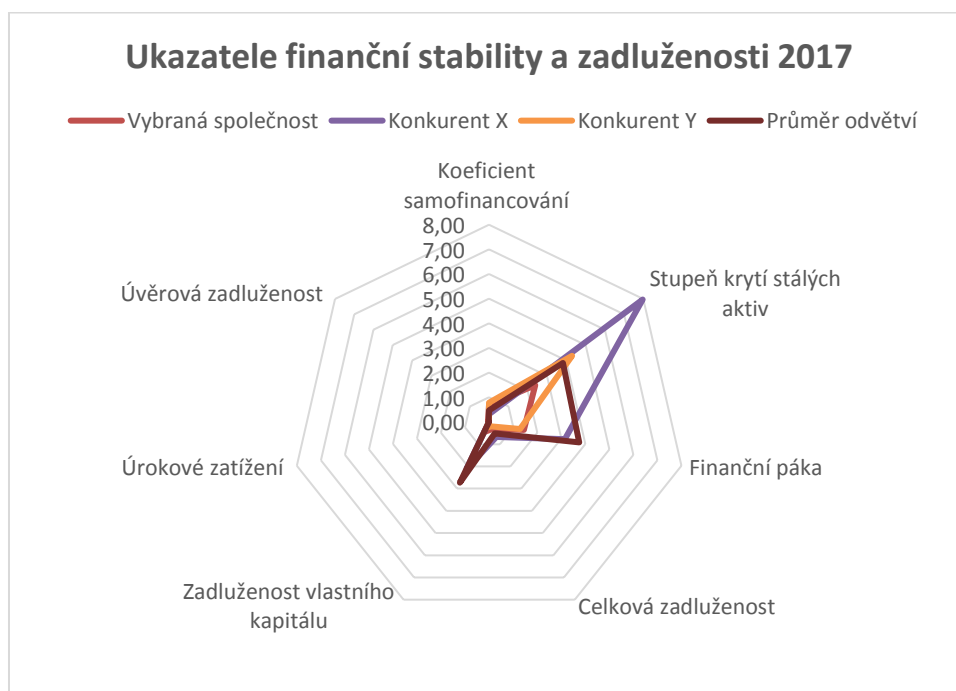
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.6 Ukazatele finanční stability a zadluženosti odvětví

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování	0,52	0,47	0,46	0,47
Stupeň krytí stálých aktiv	4,39	4,11	4,02	3,84
Majetková struktura	10,14	8,36	8,23	6,49
Finanční páka	2,25	2,64	3,14	3,75
Celková zadluženost	0,47	0,53	0,53	0,52
Zadluženost vlastního kapitálu	1,24	1,64	2,13	2,73
Úrokové krytí	50,39	158,20	-	-
Úrokové zatížení	0,03	0,00	0,01	0,00
Úvěrová zadluženost	0,06	0,05	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6 Ukazatele finanční stability a zadluženosti 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient samofinancování má u společnosti vyrovnané hodnoty, až v roce 2017 se zvýšila jeho hodnota na 0,69, což znamená upevnění finanční stability. Konkurent X má hodnoty ve všech letech mnohem nižší, ale naopak u konkurenta Y nabývá tento ukazatel vyšších hodnot. Ve srovnání s odvětvovým průměrem se hodnoty ve všech pozorovaných letech drží těsně nad tímto průměrem, ale v již zmíněném roce 2017 je tento rozdíl už patrný. Z hodnot odvětvového průměru lze vyčíst, že společnosti v odvětví jsou finančně stabilní a ani neklesá jejich výnosnost z vložených prostředků.

Stupeň krytí stálých aktiv má u společnosti ve všech sledovaných obdobích hodnotu alespoň 2, což znamená, že všechna stálá aktiva jsou financována dlouhodobým kapitálem. Konkurent X se naopak dostal i přes hodnotu 10, ale jeho trend s postupem let klesá. Konkurent Y se pohybuje kolem hodnoty 4, což je dvakrát víc než u vybrané společnosti a stejně tomu tak je i u odvětvového průměru.

Majetková struktura u společnosti byla nejnižší v roce 2014, kdy její hodnota byla 2,14 a naopak nejvyšší v roce 2015 byla její hodnota 3,10. Ve srovnání s konkurentem X je hodnota tohoto koeficientu 10 až 15krát nižší. U konkurenta Y tyto hodnoty nabývají od 3,50 v roce 2014 až 4,36 v roce 2017, což je ani ne dvojnásobek ve srovnání se sledovanou společností. U odvětvového průměru se hodnoty pohybují cca od 6 do 10.

Hodnoty finanční páky se u společnosti pohybují v rozmezí od 1,45 (2017) do 1,92 (2015). Konkurent X se pohybuje zhruba na dvojnásobku hodnot jako sledovaná společnost. Konkurent Y má naopak hodnoty jen něco málo nad 1. Finanční páka u celého odvětví začíná na hodnotě 2,25 (2014) a má rostoucí charakter. Avšak podle (Dluhošové, 2010) by měla být hodnota tohoto koeficientu spíše stabilní což naopak sledovaná společnost až na rok 2017 splňuje.

Celková zadluženost by podle (Dluhošová, 2010) měla mít klesající trend, což vybraná společnost splňuje, až na výjimku mezi roky 2014 a 2015, kdy zadluženost nepatrně stoupla. U konkurenta X se dá zadluženost považovat za stabilní, ale i tak je téměř dvojnásobná oproti vybrané společnosti. Konkurent Y má naopak zadluženost dvakrát nižší než vybraná společnost a opět je trend spíše stabilní. Celková zadluženost odvětví osciluje okolo hodnoty 0,5 a je taky stabilní.

U zadluženosti vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy, avšak u stabilních společností by se měla tato hodnota pohybovat od 0,8 do 1,2. V letech 2014 – 2016 se společnost pohybuje na spodní hranici doporučené hodnoty, ovšem v roce 2017 klesla tato hodnota až na 0,45, což ale nemusí být negativní, jelikož současně by u tohoto ukazatele měl být klesající trend. Konkurent X se naopak pohybuje v pásmu od 2,12 (2017) až 3,74 (2015), což výrazně překračuje doporučené hodnoty. Naopak konkurent Y se pohybuje hluboko pod těmito hodnotami a zadluženost vlastního kapitálu se pohybuje okolo hodnoty 0,2. Zadluženost vlastního kapitálu v odvětví se pohybuje v rozmezí od 1,24 (2014) až 2,73 (2017).

Úrokové krytí by mělo logicky mít rostoucí trend a nabývat co nejvyšších hodnot. U vybrané společnosti je však trend kolísavý, avšak jeho minimální hodnota činila 27,11 (2014), což znamená, že společnost by i v tomto roce dokázala 27krát zaplatit všechny úroky. U konkurenta X by se mohlo zdát, že dosahuje extrémních zisků v roce 2015, ale vysoká hodnota v tomto případě je způsobena tím, že podnik platil jen velmi nízké úroky. V letech 2016 a 2017 je u tohoto konkurenta políčko proškrtnuté z důvodu nulových úroků u společnosti. a tedy tento ukazatel nemá žádnou vypovídací hodnotu. To stejné platí i u konkurenta Y, který však ve všech sledovaných obdobích platí alespoň velmi nízké úroky. Celkově se vybraná společnost pohybuje o něco níže pod odvětvovým průměrem, v letech 2016 a 2017 však nejde ukazatele porovnat, opět z důvodu zkreslenosti výsledků. Obecně lze však odvětví hodnotit velmi konzervativně.

Od tohoto zkreslení je očištěn ukazatel úrokového zatížení, kdy se jak u vybrané společnosti, tak největších konkurentů i odvětvovém průměru pohybují hodnoty buď na 0 nebo jen velmi nízko nad ní.

Posledním ukazatelem zadluženosti je úvěrová zadluženost, kdy u vybrané společnosti je trend klesající a pohybuje se v rozmezí od 0,06 (2017) do 0,20 (2014). Zde by však trend měl být spíše stabilní podle odborné literatury. I tak se však hodnoty úvěrové zadluženosti pohybují jak nad oběma největšími konkurenty, tak nad celým odvětvovým průměrem.

Tab. 4.7 Ukazatele rentability vybrané společnosti

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
ROA	0,18	0,27	0,12	0,22
ROCE	0,27	0,47	0,19	0,30
ROE	0,26	0,43	0,21	0,31
ROS	0,09	0,15	0,09	0,14
ROC	0,10	0,19	0,10	0,17

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.8 Ukazatele rentability konkurenta X

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
ROA	0,04	0,12	0,10	0,18
ROCE	0,15	0,52	0,45	0,56
ROE	0,08	0,34	0,35	0,44
ROS	0,01	0,03	0,02	0,04
ROC	0,01	0,03	0,02	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.9 Ukazatele rentability konkurenta Y

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
ROA	0,19	0,22	0,07	0,04
ROCE	0,24	0,26	0,08	0,05
ROE	0,20	0,22	0,06	0,04
ROS	0,13	0,14	0,05	0,03
ROC	0,15	0,17	0,05	0,03

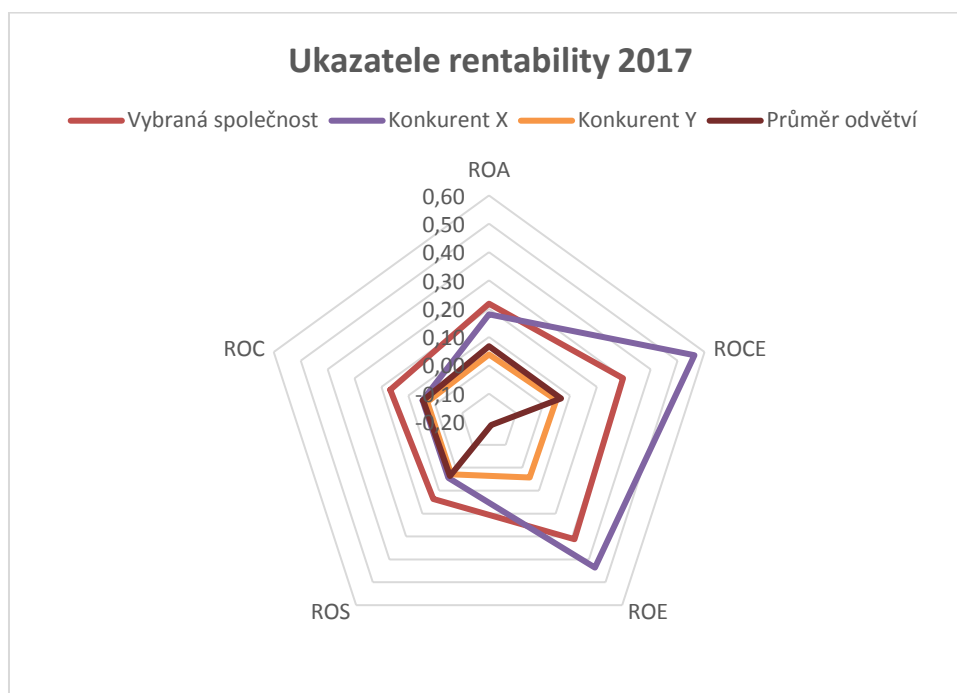
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.10 Ukazatele rentability odvětví

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
ROA	0,11	0,13	0,02	0,07
ROCE	0,18	0,25	0,04	0,07
ROE	0,15	0,17	-0,08	-0,19
ROS	0,06	0,06	0,02	0,04
ROC	0,07	0,08	0,02	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7 Ukazatele rentability 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROA se u vybrané společnosti pohybuje v rozmezí 0,12 (2016) až 0,27 (2015). Trend by v tomto případě měl být podle literatury rostoucí, ale jak lze vidět v Tab. 4.7, tak je kolísavý, avšak vždy kladný. U konkurentů X i Y jsou výsledné hodnoty podobné, ale téměř ve všech letech vždy o něco nižší než u sledované společnosti. To stejné lze říct o ROA v odvětví.

Ukazatel ROCE by měl mít rostoucí trend a je nejčastěji využíván k mezipodnikovému srovnání. U vybrané společnosti je trend opět kolísavý. Konkurent X si u tohoto ukazatele vede ve všech letech lépe kromě roku 2014, naopak u konkurenta Y je spíše klesající trend a je na tom hůř než vybraná společnost. Ve srovnání s odvětvím je však hodnota ROCE u společnosti vždy vyšší.

Ukazatel ROE má opět kolísavý trend, i když by měl být podle literatury rostoucí. V porovnání s konkurentem X má ukazatel vyšší hodnotu v letech 2014 a 2015, v dalších dvou letech je tomu však naopak. Konkurent Y má ve všech obdobích nižší ukazatel ROE než vybraná společnost. To stejně platí i o celém odvětví, kdy však dokonce v letech 2016 a 2017 dosahuje odvětví záporných hodnot.

Ukazatel ROS dosahuje u vybrané společnosti shodně hodnot 0,09 (2014 a 2016), 0,15 (2015) a 0,14 (2017). V porovnání s konkurentem X je na tom společnost lépe ve všech

obdobích, konkurent Y nabyl vyšší hodnoty tohoto ukazatele jen v roce 2014 a celé odvětví je ve všech letech horší než vybraná společnost, což hovoří podle Dluhošové (2010) o výborné práci managementu a nadprůměrné úrovni firmy.

Poslední ukazatel rentability je ROC, který se u vybrané společnosti pohybuje od 0,10 do 0,19 viz. Tab. 4.7. Opět má vybraná společnost kolísavý trend, i když by měl být v čase rostoucí. Avšak stejně jako u ukazatele ROS konkurent X těžce zaostává a konkurent Y má vyšší hodnotu ukazatele jen v roce 2014. Hodnota ROC u vybrané společnosti se taky vždy pohybuje nad hodnotou v odvětví.

Tab. 4.11 Ukazatele likvidity vybrané společnosti

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Celková likvidita	1,89	1,80	1,83	2,54
Pohotová likvidita	1,75	1,71	1,73	2,42
Okamžitá likvidita	0,79	0,73	0,70	1,04
Podíl pohledávek na OA	0,51	0,54	0,57	0,55

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.12 Ukazatele likvidity konkurenta X

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Celková likvidita	1,31	1,34	1,35	1,56
Pohotová likvidita	1,18	1,28	1,24	1,50
Okamžitá likvidita	0,45	0,52	0,42	0,48
Podíl pohledávek na OA	0,55	0,57	0,61	0,65

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.13 Ukazatele likvidity konkurenta Y

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Celková likvidita	4,96	5,02	7,30	3,93
Pohotová likvidita	4,78	4,96	6,97	3,82
Okamžitá likvidita	2,23	2,65	3,03	1,47
Podíl pohledávek na OA	0,52	0,40	0,41	0,39

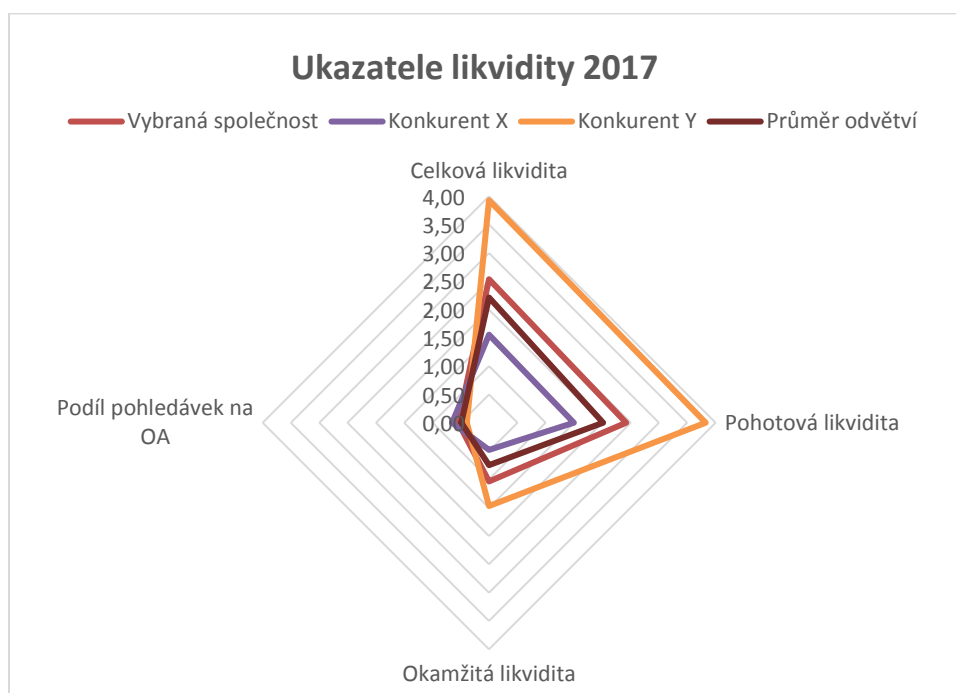
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.14 Ukazatele likvidity odvětví

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Celková likvidita	2,36	2,34	2,85	2,21
Pohotová likvidita	2,03	2,17	2,60	2,01
Okamžitá likvidita	1,16	1,30	1,38	0,75
Podíl pohledávek na OA	0,47	0,53	0,51	0,49

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8 Ukazatele likvidity 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Celková likvidita by měla mít podle literatury stabilní trend a doporučené rozmezí je od 1,5 do 2,5. Vybraný podnik se nachází všechny roky téměř ve středu doporučovaných hodnot až na rok 2017, kdy těsně překročil hodnotu 2,5 viz. Tab. 4.11. Konkurent X dosahuje ve všech letech nižších hodnot, naopak konkurent Y dosahuje ve všech letech téměř dvojnásobných hodnot. Odvětvový průměr je kromě roku 2017 vždy o něco vyšší než u vybrané společnosti.

Ukazatel pohotovosti likvidity by měl mít rostoucí trend a nabývat hodnot od 1 do 1,5. Vybraný podnik tyto hodnoty lehce překračuje kromě roku 2017, kdy pohotovost likvidity vzrostla až na 2,42. Konkurent X má nižší hodnoty tohoto ukazatele a ty se pohybují v rozmezí od 1,18 (2014) do 1,50 (2017). Naopak je tomu u konkurenta Y, který má hodnoty

ukazatele pohotové likvidity i 2,5krát vyšší. Ve srovnání s odvětvím má společnost vždy o něco nižší hodnotu pohotové likvidity kromě roku 2017.

Okamžitá likvidita by měla mít rostoucí trend, avšak současně se uvádí, že tento ukazatel může být nestabilní. Vybraná společnost se kromě roku 2017, kdy dosáhla hodnota tohoto ukazatele 1,04, držela okolo hodnoty 0,7. U konkurenta X hodnota tohoto ukazatele oscilovala kolem čísla 0,45 za všechna sledovaná období. Konkurent Y má naopak vysoké hodnoty tohoto ukazatele od 1,47 (2017) až po 3,03 (2016). V porovnání s odvětvím jsou hodnoty tohoto ukazatele kromě roku 2017 u vybrané společnosti vždy o něco nižší.

U tohoto ukazatele je správný trend závislý na platební morálce odběratelů. Jelikož však společnost nemá s touto skutečností problémy, měl by trend u tohoto ukazatele být rostoucí, což až na rok 2017 viz Tab. 4.11, kdy však jen mírně klesl platí. Konkurent X dosahuje podobných hodnot, a taky u něj platí rostoucí trend. Konkurent Y má nepatrně nižší hodnoty u tohoto ukazatele, avšak nijak výrazně se neliší a stejně tomu je i v případě odvětví.

Tab. 4.15 Ukazatele aktivity vybrané společnosti

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Obrátka aktiv	1,62	1,46	1,31	1,58
Doba obratu pohledávek	75,03	100,09	111,81	84,47
Doba obratu závazků	50,44	62,59	68,95	33,51

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.16 Ukazatele aktivity konkurenta X

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Obrátka aktiv	3,86	2,88	3,58	3,12
Doba obratu pohledávek	44,45	59,65	51,55	65,70
Doba obratu závazků	40,34	53,64	43,60	39,63

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.17 Ukazatele aktivity konkurenta Y

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Obrátka aktiv	1,21	1,20	1,17	1,15
Doba obratu pohledávek	119,70	95,63	96,61	96,53
Doba obratu závazků	12,06	16,75	15,89	20,98

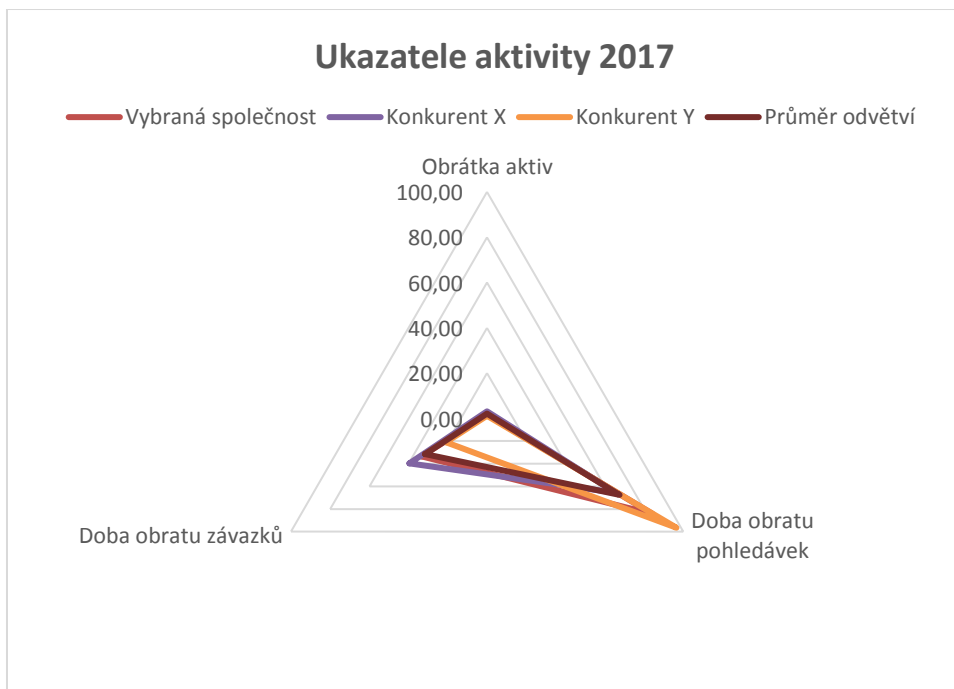
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.18 Ukazatele aktivity odvětví

Ukazatel/Rok	2014	2015	2016	2017
Obrátka aktiv	1,93	1,70	2,04	2,11
Doba obratu pohledávek	79,73	85,12	86,66	67,53
Doba obratu závazků	34,28	44,33	42,81	31,63

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9 Ukazatele aktivity 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Obrátka aktiv by měla mít rostoucí trend, čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je podnik lépe schopný využívat svůj majetek. U vybraného podniku nabývá ukazatel hodnot od 1,31 (2016) do 1,62 (2014). Konkurent X dosahuje u tohoto ukazatele 2krát větší hodnoty, naopak konkurent Y má o něco nižší hodnoty u tohoto ukazatele než vybraná společnost. V tomto případě ve všech sledovaných obdobích nabývá i průměr v odvětví vyšších hodnot než vybraná společnost.

Doba obratu pohledávek se u vybrané společnosti výrazně liší viz. Tab. 4.15. V porovnání s konkurentem X společnosti zákazníci platí téměř 2krát pomaleji. Ve srovnání s konkurentem Y na tom společnost byla lépe v letech 2014 a 2017, naopak zákazníci společnosti v průměru platili pomaleji v letech 2015 a 2016. Kromě roku 2014 má však společnost vyšší dobu obratu pohledávek, než je odvětvový průměr.

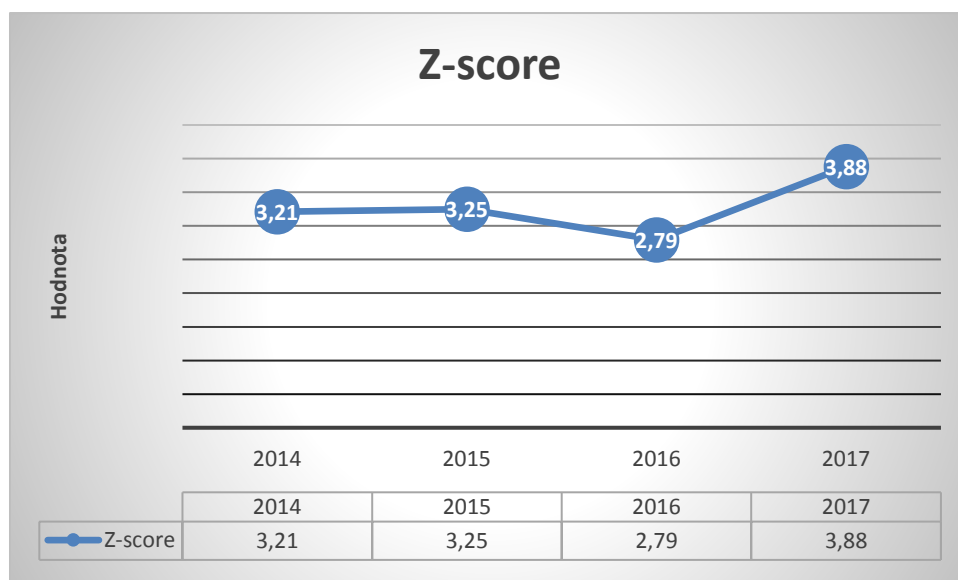
Posledním ukazatelem aktivity je doba obratu závazků. Tento ukazatel by měl mít stabilní trend a svědčit tak o dobré platební morálce podniku. U vybrané společnosti má tento ukazatel od roku 2014 do roku 2016 rostoucí charakter, ale v roce 2017 rapidně klesl na více než polovinu od posledního roku. Ve srovnání s konkurentem X je společnost pomalejší v plnění svých obchodních závazků kromě roku 2017. Konkurence Y však plní své obchodní závazky i několikanásobně rychleji než vybraná společnost viz. Tab. 4.17. Ve srovnání s průměrem v odvětví je společnost opět ve všech sledovaných obdobích horší.

4.3.2 Bankrotní modely

Vybranými modely v této práci jsou Altmanův model a model IN05.

Altmanův model:

Graf 4.10 Altmanovo Z-skóre

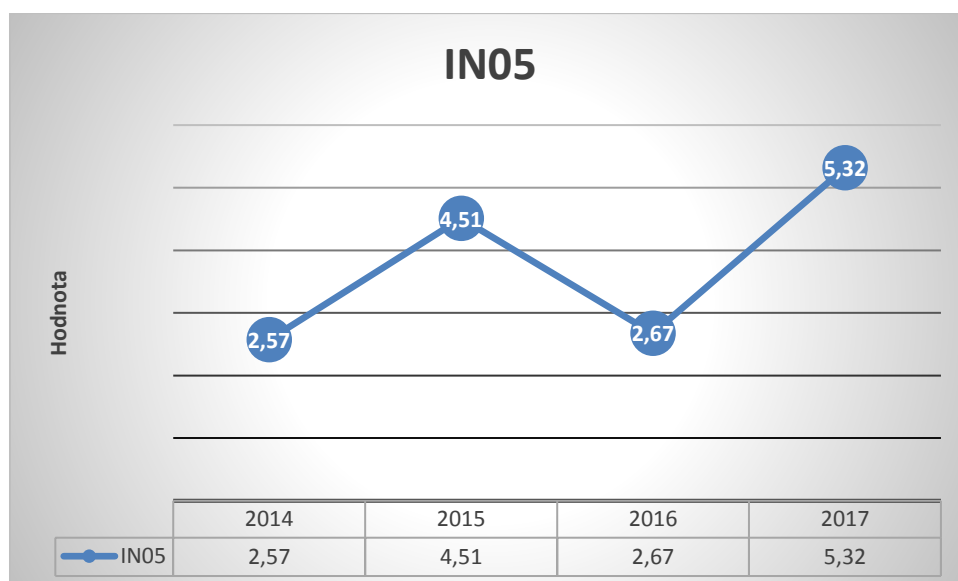


Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z grafu 4.10, v letech 2014, 2015 a 2017 překračuje hodnota Z-skóre u vybraného podniku 2,99, což znamená, že je podnik v dobré finanční kondici a neměly by se u něj v následujících letech projevit existenční problémy. V roce 2016 podnik spadl do šedé zóny, ale hodnota Z-skóre byla pod hodnotou 2,99 jen nepatrně, tudíž lze říci, že podnik nebyl ohrožen bankrotem.

Model IN05:

Graf 4.11 Model IN05



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.11 překračují všechny hodnoty výrazně číslo 1,6, což u modelu IN05 znamená, že podnik z 92 % nezkrachuje a v 95 % generuje hodnotu pro majitele. Tento bankrotní model by měl mít větší vypovídající hodnotu než Altmanovo Z-skóre, jelikož je přímo vytvořen na české prostředí.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza kumuluje výsledky ze všech předchozích analýz. Jejím výstupem je tabulka, do které jsou zaneseny výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

Vybrané faktory ve SWOT matici jsou vždy ohodnoceny body na stupnici od 1 do 5, kdy 5 je v případě silných stránek a příležitostí hodnocení nejlepší, a naopak v případě slabých stránek a ohrožení nejhorší. Součet vah v každé části je vždy roven 1. Výsledná hodnota u každého faktoru je vždy dosažena vynásobením váhy a bodů. Platí, že čím vyšší tato hodnota je, tím důležitější je daný faktor pro společnost.

Aby byly výsledky SWOT analýzy co nejobjektivnější, tak na přiřazování bodů a vah u každého faktoru se podíleli 3 experti ze společnosti a autor diplomové práce.

Na základě výsledků SWOT analýzy jsou následně vypracovány návrhy a doporučení pro společnost.

Po diskuzi s vybranými experty bylo přidáno ještě do vnějších faktorů, které ovlivňují společnost konkrétně do hrozeb nekompetentní zaměstnanci u zákazníků. Nejenže vybraná společnost může být ohrožena nedostatkem kompetentních zaměstnanců, ale i jejich potencionální zákazníci. Jelikož se software stává neužitečným, pokud zákazníci nemají nikoho, kdo by s ním dokázal správně pracovat, tak se tato hrozba může stát v budoucnu aktuální.

Tab. 4.19 Silné stránky vybrané společnosti

Silné stránky	Body	Váhy	Vážená hodnota
Široké portfolio zákazníků	4,00	0,15	0,60
Vysoká kvalita výrobků a služeb	3,50	0,15	0,53
Kvalifikovaní zaměstnanci	3,50	0,13	0,44
Goodwill	4,50	0,13	0,56
Široké spektrum služeb	3,50	0,18	0,61
Vysoká likvidita podniku	3,00	0,08	0,23
Finanční stabilita	3,50	0,08	0,26
Vysoká rentabilita	3,50	0,13	0,44
Σ		1,00	3,66

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejsilnější stránku společnosti lze považovat nabízené spektrum služeb (Tab. 4.19), které vybranou společnost odlišuje od konkurence se stejným produktem a může být rozhodujícím faktorem u zákaznickova rozhodujícího procesu.

Za druhou nejsilnější stránku společnosti lze považovat široké portfolio zákazníků. Z této silné stránky plynou pro společnost dvě výhody. První z nich je nízký pokles tržeb při odpadnutí odběratele, druhou výhodou pro společnost je fakt, že zákazníci společnosti patří do různých segmentů a na základě kladných referencí se jí mohou „otevřít nová vrátka“ v těchto odvětvích.

Dobré jméno na trhu je nezbytné pro jakoukoliv společnost, jelikož nahrává společnosti „do karet“ při nerozhodnosti potencionálního zákazníka.

Významným prvkem je i vysoká kvalita nabízených produktů a služeb, na čemž si společnost zakládá, i když to pro zákazníka znamená vyšší cenu než u konkurentů.

Tab. 4.20 Slabé stránky vybrané společnosti

Slabé stránky	Body	Váhy	Vážená hodnota
Nerespektování pravidla solventnosti	3,00	0,35	1,05
Slabá aktivita	3,00	0,65	1,95
Σ		1,00	3,00

Zdroj: vlastní zpracování

Slabá aktivita je nejvýznamnější podnikovou slabou stránkou, protože zaostává oproti největším konkurentům i odvětvovému průměru.

Druhou slabou stránku představuje pro společnost pravidlo solventnosti, kdy v některých letech je doba zaplacení faktur od zákazníků i dvakrát delší než doba, za kterou společnost platí svým dodavatelům. Otázkou zůstává, do jaké míry se s tímto problémem může společnost vypořádat, jelikož nerespektování tohoto pravidla trápí celé odvětví. Nicméně by se společnost měla alespoň snažit, aby mezi dobami obratu závazků a pohledávek byl co nejmenší rozdíl, nebo v lepším případě, byla doba obratu pohledávek kratší.

Tab. 4.21 Příležitosti vybrané společnosti

Příležitosti	Body	Váhy	Vážená hodnota
Využití dotačních programů EU	2	0,18	0,35
Využití ekonomické konjunktury	4,5	0,45	2,03
Technologický vývoj	4	0,23	0,90
Tlak na ekologii	2,5	0,15	0,38
Σ		1,00	3,65

Zdroj: vlastní zpracování

Největší příležitost pro společnost představuje ekonomický růst, protože čím víc budou růst odvětví, kde lze nabízené softwary využít, tím víc zakázek to může společnosti přinést.

Další velkou příležitostí je technologický vývoj, jelikož jakékoliv nové výrobky nebo i stroje je potřeba nejdříve nakreslit a vymodelovat, a jelikož v dnešní době neexistuje substitut, který by modelovací software nahradil, tak technologický pokrok představuje novou příležitost pro společnost.

Jak v dnešní době stoupá celosvětový tlak na ekologii, tak s tím související legislativní omezení mohou představovat nové příležitosti.

Jelikož se společnost řadí mezi MSP, tak může využívat dotační programy pro ně určené z EU, které mohou posloužit k růstu společnosti nebo např. ke vzdělávání jejich zaměstnanců a tím souvisejícím snížením nákladů.

Tab. 4.22 Hrozby vybrané společnosti

Hrozby	Body	Váhy	Vážená hodnota
Vysoká rivalita v odvětví	4,00	0,10	0,40
Růst průměrných mezd	2,50	0,08	0,19
Změny v legislativě	1,50	0,05	0,08
Znehodnocení domácí měny	3,50	0,13	0,44
Závislost na ekonomickém cyklu	4,50	0,18	0,79
Zdražování cizího kapitálu	3,00	0,10	0,30
Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu	4,00	0,13	0,50
Nízký počet dodavatelů	4,00	0,18	0,70
Zákazníci bez kompetentních zaměstnanců	4,00	0,08	0,30
Σ		1,00	3,69

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická recese představuje pro společnost největší ohrožení viz. Tab. 4.22. Z důvodu snižování produkce zákazníků v období krize a pravděpodobnému snížení investic do výzkumu by společnost výrazně snížila tržby.

Druhým významným ohrožením pro společnost je nízký počet dodavatelů. Jelikož má společnost pouze jednoho dodavatele pro software CAD a jednoho pro software CAM, tak se může ocitnout v problémové situaci při výpadku dodávek. Navíc tito dodavatelé mají vyšší vyjednávací sílu a mohou si diktovat podmínky.

Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu představuje pro společnost také významnou hrozbu, protože tím může na jednu stranu přicházet o zakázky a na druhou stranu se může konkurence pokusit „přetáhnout“ již stávající zaměstnance, což může vést buď k jejich ztrátě nebo tlaku na růst mezd a tím souvisejícím růstem nákladů.

Možnou hrozbu představuje i znehodnocení české koruny, jelikož společnost platí svým dodavatelům výhradně v eurech, tak větší znehodnocení domácí měny by vedlo ke ztrátovému prodeji.

Tab. 4.23 SWOT matice

Silné stránky	3,66	Příležitosti	3,65
Slabé stránky	3,00	Hrozby	3,69
Rozdíl	0,66		-0,04

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.23 ukazuje, že u společnosti převažují silné stránky nad slabými, protože rozdíl těchto hodnot je kladný, konkrétně 0,66. Naopak je tomu u rozdílu mezi příležitostmi a hrozbami, kdy výsledná hodnota vyšla záporná, a to -0,04.

Podle Grasseové (2006) by tedy měla společnost eliminovat hrozby za použití svých silných stránek.

5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků SWOT analýzy budou v této kapitole navržena zejména doporučení, která využívají silné stránky ke snížení pravděpodobnosti vzniku hrozeb ohrožující společnost nebo snižující sílu dopadu, které tyto hrozby pro společnost mohou mít.

5.1 Budování finanční rezervy

Vybraná společnost si je sama moc dobře vědoma toho, jaké ohrožení pro ni může představovat ekonomická krize, která je z hlediska ekonomického cyklu nevyhnutelná, a je jen otázkou času, kdy se do ní ČR a zbytek světa opět dostanou.

Společnost se proti této hrozbě již částečně chrání tím, že využívá více vlastního než cizího kapitálu a z něj je velká část tvořena jen krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Tedy hodnota jejich závazků k úvěrovým institucím je na nízké a konstantní úrovni, takže v případě ekonomické krize by se společnost nedostala rychle do potíží z důvodu velkého využívání cizích zdrojů. To lze ostatně říci i o celém odvětví, které se jeví jako velmi konzervativní.

Této hrozbě se však nelze vyhnout, a proto je potřeba co nejvíce zmírnit její dopady na společnost. Jednou z možností, jak tuto hrozbu překonat, je budování finanční rezervy v období ekonomické konjunktury. Samozřejmě, finanční rezerva, která by se v podniku budovala, by byla tvořena na úkor zisku, který by si v opačném případě rozdělili společníci. Proto je pouze na managementu společnosti, jestli zvolí cestu nižšího zisku a větší pravděpodobnosti přežití společnosti i v horších časech, nebo tuto hrozbu bude přehlížet a bude se pokoušet zmírnit její dopady až po jejím započetí.

5.2 Nalezení dalšího dodavatele

Jak již bylo zmíněno dříve, tak společnost má vždy po jednom dodavateli u obou svých hlavních produktů, což představuje riziko v tom, že může některý z nich přestat společnosti dodávat a na druhou stranu to může zvyšovat jejich vyjednávací sílu.

V prvním případě u softwaru CAM není z důvodu velikosti dodavatelské společnosti velké ohrožení z hlediska jejich vyjednávací síly, ale naopak roste pravděpodobnost, že může tato společnost ukončit svoji podnikatelskou činnost a tím odstříhnout vybranou společnost od dodávek licencí k tomuto softwaru. U softwaru CAD je tomu přesně naopak, zde má dodavatel obrovskou vyjednávací sílu a může z velké části ovlivnit zisky vybrané společnosti, ale naopak klesá pravděpodobnost ukončení dodávek.

Z výše uvedených důvodů by proto společnost měla začít hledat nové dodavatele, vždy alespoň jednoho pro daný druh softwaru. Oba softwary jsou vytvořeny velmi komplexně a jsou natolik složité, že jsou jejich části patentovány různými výrobci po celém světě a následně sdíleny a upravovány. Vybraná společnost by však za použití svého dobrého jména na trhu neměla mít problém najít jiné dodavatele s velmi podobným softwarem, který by na jednu stranu i diverzifikoval portfolio produktů, ale především snížil dodavateli CAD softwaru jeho vyjednávací sílu a v případě CAM softwaru by mohl nahradit stávajícího dodavatele, pokud by to bylo nezbytné.

5.3 Využití dotačních programů k zaškolení nových zaměstnanců

Téměř všechna odvětví se v současnosti potýkají s nedostatkem pracovní síly a snaží se tento problém řešit jak atraktivní výší mzdy pro nové zaměstnance, tak různými benefity.

Výše zmíněné pobídky mohou stačit k přilákání nových zaměstnanců, to ale současně neznamená, že budou vyhovovat i potřebám společnosti. Tento problém však lze řešit za pomoci dotačních programů, které lze stále čerpat z EU, např. Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost. Společnost v současnosti využívá některé nabízené programy k zaškolování zaměstnanců, ale může tento benefit nabízet rovnou u přijímacího řízení.

Společnost potřebuje zaměstnance především s dobrými vyjednávacími a komunikačními schopnostmi a zároveň, aby měl znalosti ze strojírenství. České školy však neposkytují takto kvalifikované absolventy, proto s největší pravděpodobností vždy přijde uchazeč jen s některými vědomostmi nebo schopnostmi, jež se od něj vyžadují. V horším případě může potencionální zaměstnanec z důvodu své nekvalifikovanosti ztratit celkový zájem o působení ve společnosti. Tomuto se může společnost vyhnout, pokud již od samotného začátku bude uchazeč vědět, že se bude moci profesně zdokonalovat hned po svém nástupu.

5.4 Ochrana před znehodnocením domácí měny

Společnost za odběr produktů platí svým dodavatelům v eurech, což s sebou přináší ohrožení v případě, kdy by koruna začala rychle oslabovat, a tedy znehodnocovat se. Toto ohrožení nelze zcela eliminovat, dá se mu však částečně bránit a snížit jeho dopad za pomoci firem, které se zabývají obchodem na devizových trzích.

Společnost by mohla s těmito firmami navázat v případě nestability domácí měny spolupráci a zafixovat si u nich kurz, s kterým by korunu následně měnila.

Samozřejmě by společnost tento krok něco stál, proto musí management pečlivě uvážit, kdy by se tento návrh stal pro společnost výhodným, v opačném případě by z něj mohla ztratit nemalé finanční prostředky.

5.5 Zlepšení ukazatelů aktivity

Z finanční analýzy plyne, že vybraná společnost je na tom lépe téměř ve všech finančních ukazatelích než konkurence, zaostává však u ukazatelů aktivity.

Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, tak dodržení pravidla solventnosti trápí celé odvětví, to však neznamena, že by se společnost neměla alespoň pokusit snížit ukazatele doby obratu závazků, respektive pohledávek, protože čím rychleji budou zákazníci společnosti zaplacení jejich faktury, tím rychleji může společnost platit svým dodavatelům a zlepšit tak oba tyto ukazatele.

Oproti konkurenci však zaostává společnost i v obrátce aktiv, kdy výše jejich tržeb neodpovídá aktivům společnosti a tedy nelze říci, že společnost svá aktiva správně využívá. Na druhou stranu to však může svědčit o averzi k rizikům u managementu.

V jednom z předchozích doporučení je navrhováno, aby si podnik vytvářel rezervu na období ekonomické krize, tato rezerva by však měla být přiměřená, a naopak by se měl podnik snažit svá aktiva lépe zhodnotit.

Finanční trhy nabízejí nespočet investičních příležitostí, a i přes konzervativní přístup managementu je možnost podniková aktiva dále investovat a zlepšit tak tento ukazatel. Na druhou stranu však v případě konzervativního investování lze hovořit o určitém budování finanční rezervy.

6 Závěr

Dokonale propracovaná podniková strategie je tím, čím se každý podnik odlišuje od konkurence a zároveň je to základním stavebním kamenem k tomu, aby podnik na trhu přežil. V dnešní době je totiž jistá jen jedna věc, a to, že všechno je nejisté, a to co platí dnes, již nemusí existovat zítra.

Pro efektivní podnikovou strategii je třeba znát teoretická východiska této problematiky, která jsou definována na začátku této práce – základní pojmy, jako např. vize, poslání a cíle. Poté jsou popsány metody pro externí a interní analýzy podle aktuální odborné literatury, výsledky těchto analýz byly následně shrnuty do SWOT analýzy.

Z toho plyne cíl této diplomové práce, tedy zhodnotit působení vybrané obchodní společnosti pomocí strategické analýzy a na základě jejich výsledků navrhnout společnosti doporučení, která by upevnila její postavení na trhu.

Proto byla téměř celá interní analýza zaměřena na finanční ukazatele vybrané společnosti. Ty byly pokaždé srovnány se dvěma největšími konkurenty a taky odvětvím, aby společnost zjistila, kde předchází konkurenci, ale především, kde za ní zaostává, a tedy kde je největší prostor pro zlepšení.

Podle poměrových ukazatelů však vybraná společnost zaostává pouze v aktivitě, a naopak u ostatních druhů ukazatelů např. rentability či likvidity si vede lépe. Aby však nebyla společnost srovnávána jen s konkurencí, tak byly vybrány 2 bankrotní modely, ve kterých musela společnost nabýt určitých hodnot. Jelikož se tak stalo, neměla by být společnost v následujících letech ohrožena ve svém působení na trhu.

Aby však strategická analýza byla co nejkomplexnější, tak byly v externí analýze zjištěny hrozby, kterým společnost musí v současnosti čelit, nebo je velká šance, že se tato ohrožení stanou reálnými v blízké budoucnosti. To stejné lze však říct i o příležitostech zjištěných a popsanych u externí analýzy.

Protože ve SWOT analýze vyšla převaha silných stránek nad slabými a převaha hrozeb nad příležitostmi, byla následná doporučení zaměřena tak, aby využila právě silných stránek společnosti k odstranění hrozeb, nebo alespoň ke zmírnění jejich dopadu, protože hrozbám pocházejícím z makrookolí společnosti se nelze nikdy vyhnout. Jen ztěžka by mohla společnost ovlivnit např. rozhodnutí ČNB o devalvací domácí měny nebo legislativní rozhodnutí české vlády.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, c2013. ISBN 978-0-13-310102-7.
2. BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a bussines guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-18-389-1-0463
3. DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: KEY Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-280-8.
7. GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 8th ed., text ed. Chichester: Wiley, c2013. ISBN 978-1-119-94188-0
8. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukách manažera*, 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. Celoživotní vzdělávání. ISBN 978-80-248-1620-3.
11. HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*, Praha: C.H. Beck, 2002, 80-7179-578-2.
12. HIRIYAPPA, B. *Corporate Strategy Managing the Business*. Bloomington: Author House, 2013, 978-1-4918-3117-5.
13. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

14. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
16. MIMICK, Richard H. a Michael THOMPSON. *Business diagnostics: [evaluate and grow your business]*. 2nd ed. Victoria: Trafford, c2006. ISBN 1-55212-764-8.
17. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
18. PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2012. Frank J. Fabozzi series. ISBN 978-1-118-29998-2.
19. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
21. ŘEŽŇÁKOVÁ, Maria. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a.s. 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
23. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
24. WARNER, G. Alfred. *Strategic Analysis and Choice A Structured Approach*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 13: 978-160649-175-1.

Právní předpisy

25. Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, ve znění pozdějších předpisů
26. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje

27. Czechinvest. *ICT v podnicích* [online]. [cit. 15.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/ICT-v-podnicich/ICT-v-podnicich-%E2%80%93-Vyzva-III-%E2%80%93-prodlouzeni>
28. Česká národní banka. *Publikace měnové statistiky* [online]. [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/menova_stat_publ/index.html
29. Český statistický úřad. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 4.3.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
30. Kurzy CZ. *Historie kurzů měn* [online]. [cit. 17.3.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2018/>
31. Kurzy CZ. *Mzdy – vývoj mezd* [online]. [cit. 15.3.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>
32. Kurzy CZ. *Nezaměstnanost v ČR* [online]. [cit. 15.3.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=5>
33. Ministerstvo financí České republiky. *Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %* [online]. [cit. 16.3.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176>
34. PRIMAKURZY.CZ. *Podpora odborného vzdělání zaměstnanců POVEZ II* [online]. [cit. 17.2.2019]. Dostupné z: https://www.primakurzy.cz/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnatncupovez?&gclid=EAIaIQobChMIrr3CrLLy4AIVCuh3Ch3yngaaEAAYASA_AEgLTd_D_BwE

Další zdroje

35. Interní dokumenty a komunikace se společnostmi

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CZK	Koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	earnings after taxes
EU	Evropská unie
EUR	Euro
Kč	Koruna česká
mil.	milion
MSP	malý a střední podnik
OA	oběžná aktiva
Obr.	obrázek
ROA	Return of Assets
ROC	Return of Costs
ROCE	Return of Capital Employed
ROE	Return of Equity
ROS	Return of Sales
Tab.	tabulka
tj.	to je

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 4. 2019

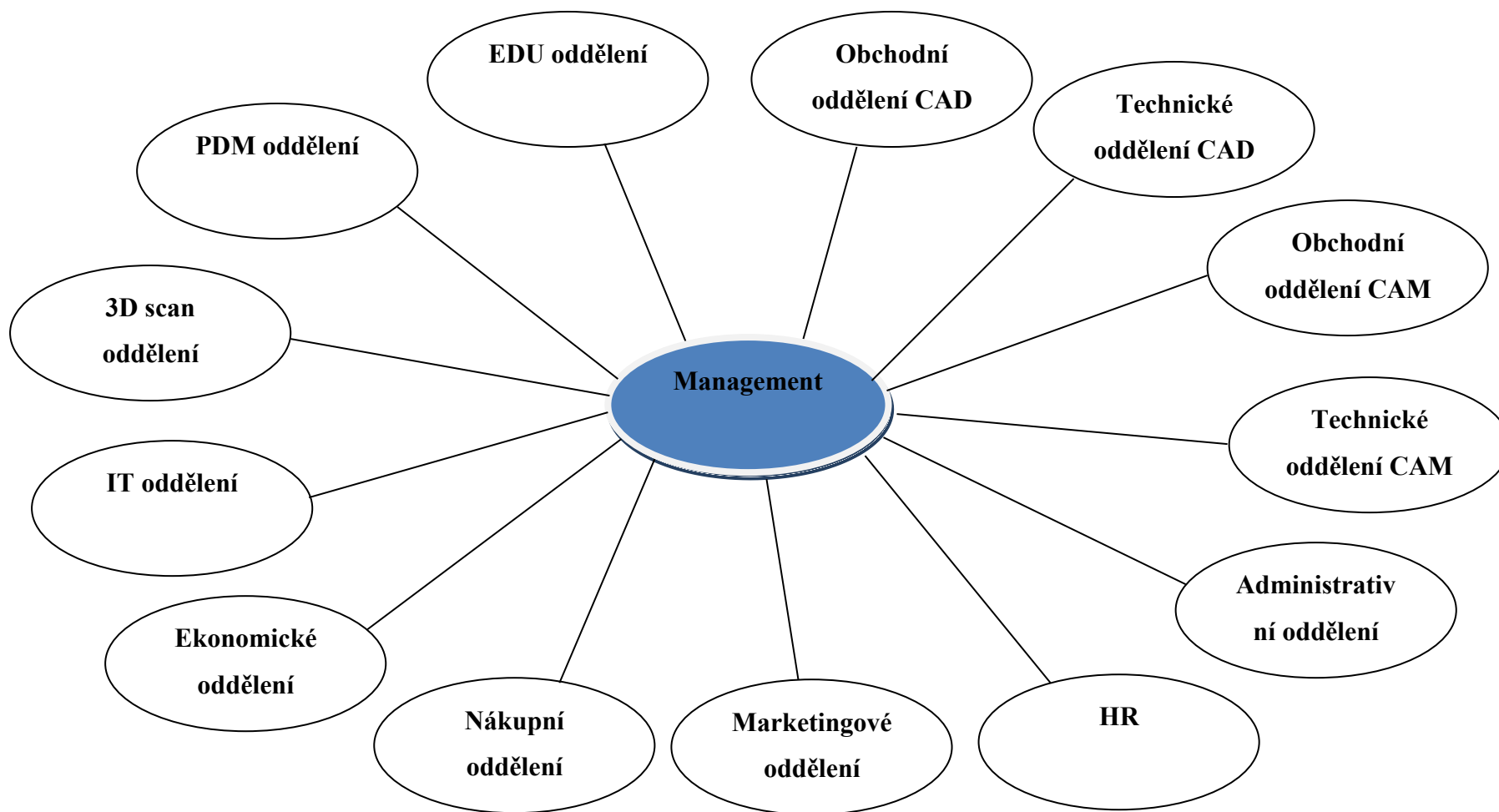


Bc. Michal Beneš

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura hlavní pobočky
Příloha č. 2	Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2014)
Příloha č. 3	Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2015)
Příloha č. 4	Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2016)
Příloha č. 5	Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2017)

Příloha č. 1 – Organizační struktura hlavní pobočky



Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2014)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží účty 604	001	+74 497	+50 774
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	002	+43 063	+32 453
+	Obchodní marže I.-A.	003	+31 434	+18 321
II.	Výkony II.1+II.2+II.3.+II.x	004	+69 772	+65 499
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602	005	+69 772	+65 499
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti účty 611, 612, 613, 614	006		
II.3.	Aktivace účty 621, 622, 623, 624	007		
B.	Výkonová spotřeba B.1.+...+B.x	008	+42 647	+37 106
B.1.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	009	+4 725	+4 024
B.2.	Služby účty 511, 512, 513, 518	010	+37 922	+33 082
+	Přidaná hodnota I.-A.+II.-B.	011	+58 559	+46 714
C.	Osobní náklady součet C.1.+...+C.x	012	+39 663	+33 901
C.1.	Mzdové náklady účty 521, 522	013	+29 160	+24 910
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace účty 523	014		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	015	+9 909	+8 440
C.4.	Sociální náklady účty 527, 528	016	+594	+551
D.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	017	+124	+215
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557	018	+3 140	+2 721
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu III.1.+...+III.x	019	+676	+159
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku účty 641	020	+676	+159
III.2.	Tržby z prodeje materiálu účty 642	021		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1.+...+F.x	022	+383	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	023	+383	
F.2.	Prodaný materiál účty 542	024		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období účty (+/-)552, (+/-)554, (+/-)555, (+/-)556, (+/-)559	025	+204	+77
IV.	Ostatní provozní výnosy účty 644, 646, 648	026	+300	+10
H.	Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	+722	+935
V.	Převod provozních výnosů účty (-)597	028		
I.	Převod provozních nákladů účty (-)597	029		
*	* Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C.-D.-E.-F.-G.-H.-I.	030	+15 299	+9 034
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů účty 661	031	+20	+900
J.	J. Prodané cenné papíry a podíly účty 561	032	+100	+1 074
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VII.1.+...+VII.x	033	+714	+217
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 665AÚ	034	+714	+217
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů účty 665AÚ	035		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 665AU	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku účty 666	037		
K	Náklady z finančního majetku účty 566	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů účty 664, 667AU	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů účty 564, 567AU	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti účty (+/-)574, (+/-)579	041		
X.	Výnosové úroky účty 662	042	+47	+60
N.	Nákladové úroky účty 562	043	+583	+704
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AU, 668	044	+268	+186
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 567AU, 568, 569	045	+440	+744
XII.	Převod finančních výnosů účty (-)598	046		
P.	Převod finančních nákladů účty (-)598	047		
*	Finanční výsledek hospodaření VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.+XII.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P.	048	-74	-1 159
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1.+...+Q.x.	049	+2 538	+1 592
Q.1.	splatná účty 591, 595	050	+2 538	+1 592
Q.2.	odložená účty (+/-)592	051		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost * + * - Q.	052	+12 687	+6 283
XIII.	Mimořádné výnosy účty 681, 688	053		+154
R.	Mimořádné náklady účty 581, 582, (+/-)584, (+/-)588, (+/-)589	054		+2
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti S.1.+...+S.x.	055		
S.1.	splatná účty 593	056		
S.2.	odložená účty (+/-) 594	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	058		+152
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty (+/-) 596	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** + * - T	060	+12 687	+6 435
****	Výsledek hospodaření před zdaněním * + * + XIII. - R.	061	+15 225	+8 027

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2013)
	AKTIVA CELKEM A+B+C+D.I	001	+109 324	-19 266	+90 058	+75 253
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál A.1+A.x	002				
B.	Dlouhodobý majetek B.1+...+B.III	003	+46 453	-18 356	+28 097	+28 469
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.1.1+B.1.2+B.1.3+B.1.4	004	+1 237	-816	+421	+606
B.I.1.	Zřizovací výdaje účty 011, (-)071, (-)091AÚ	005				
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ	006				
B.I.3.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	+1 087	-814	+273	+606
B.I.4.	Ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.I.5.	Goodwill účty (+/-)015, (+/-)075, (-)091AÚ	009				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek účty 019AÚ, (-)079, (-)091AÚ	010	+150	-2	+148	
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	011				
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1+...+B.II.x	013	+41 466	-17 540	+23 926	+22 496
B.II.1.	Pozemky účty 031, (-)092AÚ	014	+3 800		+3 800	+3 800
B.II.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	015	+15 483	-1 366	+14 117	+14 123
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí účty 022, (-)082, (-)092AÚ	016	+21 713	-16 174	+5 539	+4 103
B.II.4.	Pěstelské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ	017				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ	018				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	019				
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	020	+470		+470	+470
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	021				
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku účty (+/-)097, (+/-)098	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1+...+B.III.x	023	+3 750		+3 750	+5 367
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba účty 061, (-)096AÚ	024	+2 399		+2 399	+2 499
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 062, (-)096AÚ	025				
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 063, 065, (-)096AÚ	026				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv účty 066, (-)096AÚ	027	+1 351		+1 351	+2 868
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 067, 069, (-)096AÚ	028				
B.III.6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek účty 043, (-)096AÚ	029				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)095AÚ	030				
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	031	+61 077	-910	+60 167	+44 465
C.I.	Zásoby C.I.1+...+C.I.x	032	+4 405		+4 405	+2 631
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	033				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193	034				
C.I.3.	Výrobky účty 123, (-)194	035				

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2013)
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny účty 124, (-)195	036				
C.I.5.	Zboží účty 131, 132, 139, (-)196	037	+4 405		+4 405	+2 631
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby účty 118, 128, 138, (-)197, (-)198, (-)199, 314AÚ, (-)391AÚ	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1+...+C.II.x	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	040				
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	041				
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	042				
C.II.4.	Pohledávky za společníky účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	043				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391	044				
C.II.6.	Dohadné účty aktivní účty 388AÚ	045				
C.II.7.	Jiné pohledávky účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	046				
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka účty 481AÚ	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky C.III.1+...+C.III.x	048	+31 400	-910	+30 490	+20 743
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	049	+28 562	-910	+27 652	+20 232
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	050				
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	051				
C.III.4.	Pohledávky za společníky účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, 398AÚ, (-)391AÚ	052				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 336, (-)391AÚ	053				
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	054	+0		+0	+118
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391	055	+1 483		+1 483	+276
C.III.8.	Dohadné účty aktivní účty 388AÚ, 318AÚ	056	+1 250		+1 250	
C.III.9.	Jiné pohledávky účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	057	+105		+105	+117
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek C.IV.1+...+C.IV.x	058	+25 272		+25 272	+21 091
C.IV.1.	Peníze účty 211, 213, 261	059	+517		+517	+199
C.IV.2.	Účty v bankách účty 221AÚ, 261	060	+24 755		+24 755	+20 892
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly účty 251, 253, 256, 257	061				
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek účty 259, (-)291AÚ	062				
D.I.	Časové rozlišení D.I.1+...+D.I.x	063	+1 794		+1 794	+2 319
D.I.1.	Náklady příštích období účty 381	064	+1 794		+1 794	+2 319
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období účty 382	065				
D.I.3.	Příjmy příštích období účty 385	066				

Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2013)
	PASIVA CELKEM	A+B+C	001	
			+90 058	+75 253
A.	Vlastní kapitál	A.I + A.II + A.III + A.IV + A.V.1 + A.V.2	002	
			+48 363	+38 676
A.I.	Základní kapitál	A.I.1 + ... + A.I.x	003	
			+400	+400
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	004	
			+400	+400
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	účty (-)252	005	
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419	006	
A.II.	Kapitálové fondy	A.II.1 + ... + A.II.x	007	
A.II.1.	Ážio	účty 412	008	
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	009	
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	účty (+/-)414	010	
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	účty (+/-)418	011	
A.II.5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	účty 417	012	
A.II.6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	účty 416	013	
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1 + ... + A.III.x	014	
			+40	+40
A.III.1.	Rezervní fond	účty 421, 422	015	
			+40	+40
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 424	016	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	A.IV.1 + ... + A.IV.x	017	
			+35 236	+31 801
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 428	018	
			+35 236	+31 801
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	účty (-)429	019	
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	účty 426	020	
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.I - A.II - A.III - A.IV - B - C - A.V.2	021	
			+12 687	+6 435
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		021a	
B.	Cizí zdroje	B.I + B.II + B.III + B.IV	022	
			+41 582	+36 536
B.I.	Rezervy	B.I.1 + ... + B.I.x	023	
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	024	
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 458AÚ	025	
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	026	
B.I.4.	Ostatní rezervy	účty 456AÚ	027	
B.II.	Dlouhodobé závazky	B.II.1 + ... + B.II.x	028	
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 478AÚ, 479AÚ	029	
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471AÚ	030	
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 472AÚ	031	
B.II.4.	Závazky ke společníkům	účty 364 AÚ, 365AÚ, 366 AÚ, 367AÚ, 368AÚ	032	
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475AÚ	033	
B.II.6.	Vydané dluhopisy	účty 473AÚ, (-)255AÚ	034	
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478AÚ	035	
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	účty 389AÚ	036	
B.II.9.	Jiné závazky	účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ	037	
B.II.10.	Odloužený daňový závazek	účty 481AÚ	038	
B.III.	Krátkodobé závazky	B.III.1 + ... + B.III.x	039	
			+31 912	+25 467
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321AÚ, 322, 325, 478AÚ, 479AÚ	040	
			+20 498	+16 990
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361, 471AÚ	041	
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 362, 472AÚ	042	
B.III.4.	Závazky ke společníkům	účty 364AÚ, 365AÚ, 366, 367AÚ, 368AÚ, 398AÚ	043	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333, 479AÚ	044	
			+2 804	+2 182

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2013)
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 336AÚ, 478AÚ	045	+1 658	+1 264
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	046	+5 133	+3 982
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324, 475AÚ	047	+1 560	+831
B.III.9.	Vydané dluhopisy účty 241, 473AÚ, (-)255	048		
B.III.10.	Dohadné účty pasivní účty 389AÚ	049	+259	+198
B.III.11.	Jiné závazky účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 378AÚ, 474AÚ, 479AÚ	050		+20
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci B.IV.1+...+B.IV.x	051	+9 670	+11 069
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé účty 461AÚ	052	+9 670	+11 069
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry účty 221AÚ, 231, 232AÚ, 461AÚ	053		
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	054		
C.I.	Časové rozlišení C.I.1+...+C.I.x	055	+113	+41
C.I.1.	Výdaje příštích období účty 383	056	+113	+41
C.I.2.	Výnosy příštích období účty 384	057		

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2015)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)
I.	Tržby za prodej zboží účty 604	001	+82 820	+74 497
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	002	+48 386	+43 063
+	Obchodní marže I.-A.	003	+34 434	+31 434
II.	Výkony II.1+II.2.+II.3.+II.x	004	+108 750	+69 772
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602	005	+108 750	+69 772
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti účty 611, 612, 613, 614	006		
II.3.	Aktivace účty 621, 622, 623, 624	007		
B.	Výkonová spotřeba B.1.+...+B.x	008	+62 009	+42 647
B.1.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	009	+4 969	+4 725
B.2.	Služby účty 511, 512, 513, 518	010	+57 040	+37 922
+	Přidaná hodnota I.-A.+II.-B.	011	+81 175	+58 559
C.	Osobní náklady součet C.1.+...+C.x	012	+43 157	+39 663
C.1.	Mzdové náklady účty 521, 522	013	+31 727	+29 160
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace účty 523	014		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	015	+10 795	+9 909
C.4.	Sociální náklady účty 527, 528	016	+635	+594
D.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	017	+142	+124
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557	018	+3 780	+3 140
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu III.1.+...+III.x	019	+3 790	+676
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku účty 641	020	+3 787	+676
III.2.	Tržby z prodeje materiálu účty 642	021	+3	
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1.+...+F.x	022	+1 299	+383
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	023	+1 299	+383
F.2.	Prodaný materiál účty 542	024		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období účty (-)/552, (+)/554, (-)/555, (+)/558, (+)/559	025	+16	+204
IV.	Ostatní provozní výnosy účty 644, 646, 648	026	+95	+300
H.	Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	+1 020	+722
V.	Převod provozních výnosů účty (-)/697	028		
I.	Převod provozních nákladů účty (-)/597	029		
*	* Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C.-D.-E.-F.-G.-H.-I	030	+35 646	+15 299
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031		+20
J.	J. Prodané cenné papíry a podíly účty 661 účty 561	032		+100
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VII.1.+...+VII.x	033	+1 642	+714
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 665AÚ	034	+1 642	+714
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů účty 665AÚ	035		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2014)
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 665AÚ	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku účty 666	037		
K	Náklady z finančního majetku účty 566	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů účty 664, 667AÚ	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů účty 564, 567AÚ	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti účty (+/-)574, (+/-)579	041		
X.	Výnosové úroky účty 662	042	+2	+47
N.	Nákladové úroky účty 562	043	+549	+583
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AÚ, 668	044	+189	+268
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 567AÚ, 568, 569	045	+612	+440
XII.	Převod finančních výnosů účty (-)598	046		
P.	Převod finančních nákladů účty (-)598	047		
*	Finanční výsledek hospodaření VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.+XII.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P.	048	+672	-74
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1.+...+Q.x.	049	+6 364	+2 538
Q.1.	splatná účty 591, 595	050	+6 364	+2 538
Q.2.	odložená účty (+/-)592	051		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost * + * - Q.	052	+29 954	+12 687
XIII.	Mimořádné výnosy účty 681, 688	053		
R.	Mimořádné náklady účty 581, 582, (+/-)584, (+/-)588, (+/-)589	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti S.1.+...+S.x.	055		
S.1.	splatná účty 593	056		
S.2.	odložená účty (+/-) 594	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	058		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty (+/-) 596	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** + * - T	060	+29 954	+12 687
****	Výsledek hospodaření před zdaněním * + * + XIII. - R.	061	+36 318	+15 225

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období		Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2014)
	AKTIVA CELKEM A+B+C+D.I.	001	+157 315	-22 201	+135 114	+90 058
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál A.1+A.x	002				
B.	Dlouhodobý majetek B.1+...+B.III	003	+53 835	-21 275	+32 560	+28 097
B.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.1.1+B.1.2+B.1.3+B.1.4	004	+1 237	-1 098	+139	+421
B.1.1.	Zřizovací výdaje účty 011, (-)071, (-)091AÚ	005				
B.1.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ	006				
B.1.3.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	+1 087	-1 071	+16	+273
B.1.4.	Ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.1.5.	Goodwill účty (+/-)015, (+/-)075, (-)091AÚ	009				
B.1.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek účty 019AÚ, (-)079, (-)091AÚ	010	+150	-27	+123	+148
B.1.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	011				
B.1.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1+...+B.II.x	013	+48 848	-20 177	+28 671	+23 926
B.II.1.	Pozemky účty 031, (-)092AÚ	014	+3 800		+3 800	+3 800
B.II.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	015	+15 483	-1 676	+13 807	+14 117
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí účty 022, (-)082, (-)092AÚ	016	+29 095	-18 501	+10 594	+5 539
B.II.4.	Pěstelské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ	017				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ	018				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	019				
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	020	+470		+470	+470
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	021				
B.II.9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku účty (+/-)097, (+/-)098	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1+...+B.III.x	023	+3 750		+3 750	+3 750
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba účty 061, (-)096AÚ	024	+2 399		+2 399	+2 399
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 062, (-)096AÚ	025				
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 063, 065, (-)096AÚ	026				
B.III.4.	Záručky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv účty 066, (-)096AÚ	027	+1 351		+1 351	+1 351
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 067, 069, (-)096AÚ	028				
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek účty 043, (-)096AÚ	029				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)095AÚ	030				
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	031	+101 881	-926	+100 955	+60 167
C.I.	Zásoby C.I.1+...+C.I.x	032	+5 228		+5 228	+4 405
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	033				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193	034				
C.I.3.	Výrobky účty 123, (-)194	035				

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2014)
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny účty 124, (-)195	036				
C.I.5.	Zboží účty 131, 132, 139, (-)196	037	+5 228		+5 228	+4 405
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby účty 118, 128, 136, (-)197, (-)198, (-)199, 314AÚ, (-)391AÚ	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1+...+C.II.x	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	040				
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	041				
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	042				
C.II.4.	Pohledávky za společníky účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	043				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391	044				
C.II.6.	Dohadné účty aktivní účty 388AÚ	045				
C.II.7.	Jiné pohledávky účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 378AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	046				
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka účty 481AÚ	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky C.III.1+...+C.III.x	048	+55 776	-926	+54 850	+30 490
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	049	+52 242	-926	+51 316	+27 652
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	050				
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	051				
C.III.4.	Pohledávky za společníky účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, 398AÚ, (-)391AÚ	052				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 336, (-)391AÚ	053				
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	054				
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391	055	+1 212		+1 212	+1 483
C.III.8.	Dohadné účty aktivní účty 388AÚ, 318AÚ	056	+2 268		+2 268	+1 250
C.III.9.	Jiné pohledávky účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 378AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	057	+54		+54	+105
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek C.IV.1+...+C.IV.x	058	+40 877		+40 877	+25 272
C.IV.1.	Peníze účty 211, 213, 261	059	+340		+340	+517
C.IV.2.	Účty v bankách účty 221AÚ, 261	060	+40 537		+40 537	+24 755
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly účty 251, 253, 256, 257	061				
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek účty 258, (-)291AÚ	062				
D.I.	Časové rozlišení D.I.1+...+D.I.x	063	+1 599		+1 599	+1 794
D.I.1.	Náklady příštích období účty 381	064	+1 599		+1 599	+1 794
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období účty 382	065				
D.I.3.	Příjmy příštích období účty 385	066				

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2014)
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.	001	+90 058
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.1+A.V.2	002	+48 363
A.I.	Základní kapitál	A.I.1+...+A.I.x	003	+400
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	004	+400
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	účty (-)252	005	
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419	006	
A.II.	Kapitálové fondy	A.II.1+...+A.II.x	007	
A.II.1.	Ážio	účty 412	008	
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	009	
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	účty (+/-)414	010	
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	účty (+/-)418	011	
A.II.5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	účty 417	012	
A.II.6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	účty 416	013	
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1+...+A.III.x	014	+40
A.III.1.	Rezervní fond	účty 421, 422	015	+40
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 424	016	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	A.IV.1+...+A.IV.x	017	+35 236
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 428	018	+35 236
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	účty (-)429	019	
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	účty 426	020	
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-A.V.2	021	+12 687
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		021a	
B.	Cizí zdroje	B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.	022	+41 582
B.I.	Rezervy	B.I.1+...+B.I.x	023	
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	024	
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 459AÚ	025	
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	026	
B.I.4.	Ostatní rezervy	účty 459AÚ	027	
B.II.	Dlouhodobé závazky	B.II.1+...+B.II.x	028	
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 478AÚ, 479AÚ	029	
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471AÚ	030	
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 472AÚ	031	
B.II.4.	Závazky ke společníkům	účty 364 AÚ, 365AÚ, 366 AÚ, 367AÚ, 368AÚ	032	
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475AÚ	033	
B.II.6.	Vydané dluhopisy	účty 473AÚ, (-)255AÚ	034	
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478AÚ	035	
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	účty 389AÚ	036	
B.II.9.	Jiné závazky	účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ	037	
B.II.10.	Odložený daňový závazek	účty 481AÚ	038	
B.III.	Krátkodobé závazky	B.III.1+...+B.III.x	039	+31 912
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321AÚ, 322, 325, 478AÚ, 479AÚ	040	+20 498
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361, 471AÚ	041	
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 362, 472AÚ	042	
B.III.4.	Závazky ke společníkům	účty 364AÚ, 365AÚ, 366, 367AÚ, 368AÚ, 368AÚ	043	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333, 479AÚ	044	+2 804
			+3 180	

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2014)
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 336AÚ, 479AÚ	045	+1 898	+1 658
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	046	+15 016	+5 133
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324, 475AÚ	047	+1 099	+1 560
B.III.9.	Vydané dluhopisy účty 241, 473AÚ, (-)255	048		
B.III.10.	Dohadné účty pasivní účty 389AÚ	049	+624	+259
B.III.11.	Jiné závazky účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ	050		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci B.IV.1+...+B.IV.x	051	+8 678	+9 670
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé účty 461AÚ	052	+8 678	+9 670
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry účty 221AÚ, 231, 232AÚ, 461AÚ	053		
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	054		
C.I.	Časové rozlišení C.I.1+...+C.I.x	055	+0	+113
C.I.1.	Výdaje příštích období účty 383	056	+0	+113
C.I.2.	Výnosy příštích období účty 384	057		

Příloha č. 4 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2016)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2015)
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	+92 248	+108 750
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	+77 564	+82 820
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x.	003	+105 695	+110 395
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004	+47 642	+48 386
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	+5 222	+4 969
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 516	006	+52 831	+57 040
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x.	009	+42 937	+43 157
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	+31 368	+31 727
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	+11 569	+11 430
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	+10 751	+10 795
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013	+818	+635
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x.	014	+4 724	+3 780
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	+4 724	+3 780
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	+4 724	+3 780
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019		
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x.	020	+338	+3 885
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021	+178	+3 787
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022		+3
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	+160	+95
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x.	024	+1 406	+2 477
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025		+1 299
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu účty 542	026		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti účty 531, 532, 538	027	+126	+142
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období účty 552, 554, 555	028	-664	+16
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	+1 944	+1 020
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.x+III.+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	+15 388	+35 646
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly IV.1.+...+IV.x.	031	+3 246	+1 642
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	032	+3 246	+1 642
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly účty 661	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku V.1.+...+V.x.	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 661, 665	037		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2015)
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy VI.1.+...+VI.x.	039	+45	+2
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba účty 662, 665	040	+45	+2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy účty 662, 665	041		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x.	043	+420	+549
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba účty 562	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045	+420	+549
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 699	046	+53	+189
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	+495	+612
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	+2 429	+672
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) .	049	+17 817	+36 318
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x.	050	+2 701	+6 364
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	+2 701	+6 364
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** - L.	053	+15 116	+29 954
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty 598	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** - M.	055	+15 116	+29 954
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. L.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	+173 494	+197 288

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2015)
	AKTIVA CELKEM A.+B.+C.+D.	001	+157 807	-25 170	+132 637	+135 114
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál účty 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek B.I.+...+B.III.	003	+59 947	-24 908	+35 039	+32 560
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+...+B.I.x.	004	+1 237	-1 139	+98	+139
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	006	+1 087	-1 087	+0	+16
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	+1 087	-1 087	+0	+16
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.I.3.	Goodwill účty 015, (-)075, (-)091AÚ	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek účty 019, (-)079, (-)091AÚ	010	+150	-52	+98	+123
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek B.I.5.1.+B.I.5.2.	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x.	014	+54 857	-23 769	+31 088	+28 671
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2.	015	+19 283	-1 985	+17 298	+17 607
B.II.1.1.	Pozemky účty 031, (-)092AÚ	016	+3 800		+3 800	+3 800
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	017	+15 483	-1 985	+13 498	+13 807
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ	018	+35 104	-21 784	+13 320	+10 594
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku účty 097, (-)098	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+...+B.II.5.3.	020				
B.II.4.1.	Pěstlelské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2.	024	+470		+470	+470
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	026	+470		+470	+470
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+...+B.III.x.	027	+3 853		+3 853	+3 750
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 043, 061, (-)096AÚ	028	+2 475		+2 475	+2 399
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba účty 066, (-)096AÚ	029	+1 378		+1 378	+1 351
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv účty 043, 062, (-)096AÚ	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv účty 067, (-)096AÚ	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 043, 063, 065, (-)096AÚ	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní účty 068, (-)096AÚ	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek B.III.7.1.+B.III.7.2.	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 043, 069, (-)098AÚ	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)095AÚ	036				

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2015)
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	+95 449	-262	+95 187	+100 955
C.I.	Zásoby C.I.1+...+C.I.x	038	+4 926		+4 926	+5 228
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	039				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží C.I.3.1.+C.I.3.2.	041	+4 926		+4 926	+5 228
C.I.3.1.	Výrobky účty 123, (-)194	042				
C.I.3.2.	Zboží účty 131, 132, 139, (-)196	043	+4 926		+4 926	+5 228
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny účty 124, (-)195	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199	045				
C.II.	Pohledávky C.II.1+C.II.2.	046	+54 144	-262	+53 882	+54 850
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+...+C.II.1.x	047				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	050				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka účty 481	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní účty 388	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+...+C.II.2.x	057	+54 144	-262	+53 882	+54 850
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	+48 609	-262	+48 347	+51 316
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061	+5 535		+5 535	+3 534
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 336, (-)391AÚ	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064	+2 860		+2 860	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	065	+939		+939	+1 212
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní účty 388	066	+1 681		+1 681	+2 268
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	067	+55		+55	+54
C.III.	Krátkodobý finanční majetek C.III.1.+...+C.III.x	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 254, 259, (-)291AÚ	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek účty 251, 253, 255, 257, 259, (-)291AÚ	070				
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1+...+C.IV.x	071	+36 379		+36 379	+40 877
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně účty 211, 213, 261	072	+465		+465	+340
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech účty 221, 261	073	+35 914		+35 914	+40 537
D.	Časové rozlišení aktiv D.1+...+D.x	074	+2 411		+2 411	+1 599
D.1.	Náklady příštích období účty 381	075	+2 411		+2 411	+1 599
D.2.	Komplexní náklady příštích období účty 382	076				
D.3.	Příjmy příštích období účty 385	077				

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Mínulé období	
			Netto	Netto (Rok 2015)	
	PASIVA CELKEM	A+B+C+D	001	+132 637	+135 114
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	+73 432	+70 317
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.x	003	+400	+400
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	004	+400	+400
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	účty (-)252	005		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419	006		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.x	007		
A.II.1.	Ážio	účty 412	008		
A.II.2.	Kapitálové fondy	A.II.2.1.+...+A.II.2.5.	009		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	010		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	účty (+/-)414	011		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty (+/-)418	012		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	účty 417	013		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty 416	014		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.x	015	+40	+40
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	účty 421, 422	016	+40	+40
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 427	017		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x	018	+57 876	+39 923
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 428	019	+57 876	+39 923
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	účty (-)429	020		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426	021		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.I.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI	022	+15 116	+29 954
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432	023		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	024	+59 205	+64 797
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x	025		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 452	026		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	027		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	028		
B.4.	Ostatní rezervy	účty 459	029		
C.	Závazky	C.I.+C.II.	030	+59 205	+64 797
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.x	031	+7 100	+8 678
C.I.1.	Vydané dluhopisy	C.I.1.1.+C.I.1.2.	032		
C.I.1.1.	Výměnitelné dluhopisy	účty 473	033		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 473	034		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 461	035	+7 100	+8 678
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475	036		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 479	037		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478	038		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471	039		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	účty 472	040		
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	účty 481	041		
C.I.9.	Závazky - ostatní	C.I.9.1.+...+C.I.9.3.	042		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	043		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	účty 369	044		
C.I.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	045		

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto (Rok 2015)	
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.8.	046	+52 105	+56 119
C.II.1.	Vydané dluhopisy	C.II.1.1.+C.II.1.2.	047		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	účty 241	048		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 241	049		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 221, 231, 232	050		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	účty 324	051	+2 167	+1 099
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	052	+33 228	+34 302
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	účty 322	053		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361	054		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	účty 362	055		
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	056	+16 710	+20 718
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	057		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	účty 249	058		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	059	+2 847	+3 180
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	060	+1 737	+1 898
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	061	+11 383	+15 016
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	062	+743	+624
C.II.8.7.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379	063		
D.	Časové rozlišení	D.1.+...+D.2.	064		
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	065		
D.2.	Výnosy příštích období	účty 384	066		

Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztráty + rozvaha (2017)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2016)
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	+107 425	+92 248
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	+105 997	+77 564
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	+123 109	+105 695
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004	+62 622	+47 642
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	+3 934	+5 222
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	+56 553	+52 831
B.	Změna stavu zásob vlastních činností (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	+50 078	+42 937
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	+36 612	+31 368
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	+13 466	+11 569
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	+12 555	+10 751
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013	+911	+818
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	+6 610	+4 724
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	+6 604	+4 724
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	+6 604	+4 724
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019	+6	
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020	+415	+338
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021		+178
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022		
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	+415	+160
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	+1 494	+1 406
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu účty 542	026		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti účty 531, 532, 538	027	+326	+126
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období účty 552, 554, 555	028		-664
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	+1 168	+1 944
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+...+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	+32 546	+15 388
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly IV.1.+...+IV.x	031	+3 840	+3 246
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	032	+3 840	+3 246
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku V.1.+...+V.x	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 661, 665	037		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2016)
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy VI.1.+...+VI.x.	039	+4	+45
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba účty 662, 665	040	+4	+45
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy účty 662, 665	041		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x.	043	+346	+420
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba účty 582	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 582	045	+346	+420
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	+396	+53
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	+850	+495
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	+3 044	+2 429
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) .	049	+35 590	+17 817
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x.	050	+5 902	+2 701
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	+5 902	+2 701
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) **-L.	053	+29 688	+15 116
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) **-M.	055	+29 688	+15 116
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	+218 077	+173 494

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2016)
	AKTIVA CELKEM A.+B.+C.+D.	001	+169 574	-31 616	+137 958	+132 637
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál účty 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek B.I.+...+B.III.	003	+73 564	-31 349	+42 215	+35 039
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+...+B.I.x.	004	+1 749	-1 239	+510	+98
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje účty 012, (-)072, (-)091AÚ	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2.	006	+1 599	-1 162	+437	+0
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	+1 599	-1 162	+437	+0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.I.3.	Goodwill účty 015, (-)075, (-)091AÚ	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek účty 019, (-)079, (-)091AÚ	010	+150	-77	+73	+98
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek B.I.5.1.+B.I.5.2.	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek účty 051, (-)095AÚ	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+...+B.II.x.	014	+61 982	-30 110	+31 872	+31 088
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2.	015	+19 283	-2 295	+16 988	+17 298
B.II.1.1.	Pozemky účty 031, (-)092AÚ	016	+3 800		+3 800	+3 800
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AÚ	017	+15 483	-2 295	+13 188	+13 498
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AÚ	018	+42 229	-27 815	+14 414	+13 320
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku účty 097, (-)098	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+...+B.II.1.3.	020				
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů účty 025, (-)085, (-)092AÚ	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny účty 026, (-)086, (-)092AÚ	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2.	024	+470		+470	+470
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AÚ	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	026	+470		+470	+470
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+...+B.III.x.	027	+9 833		+9 833	+3 853
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 043, 061, (-)096AÚ	028	+2 475		+2 475	+2 475
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba účty 066, (-)096AÚ	029	+7 358		+7 358	+1 378
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv účty 043, 062, (-)096AÚ	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv účty 067, (-)096AÚ	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 043, 063, 065, (-)096AÚ	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní účty 068, (-)096AÚ	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek B.III.7.1.+B.III.7.2.	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek účty 043, 069, (-)096AÚ	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek účty 053, (-)096AÚ	036				

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2016)
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	+93 945	-267	+93 678	+95 187
C.I.	Zásoby C.I.1+...+C.I.x	038	+4 258		+4 258	+4 926
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	039				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží C.I.3.1.+C.I.3.2.	041	+4 258		+4 258	+4 926
C.I.3.1.	Výrobky účty 123, (-)194	042				
C.I.3.2.	Zboží účty 131, 132, 139, (-)196	043	+4 258		+4 258	+4 926
C.I.4.	Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny účty 124, (-)195	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199	045				
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2.	046	+51 438	-267	+51 171	+53 882
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+...+C.II.1.x	047				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	050				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka účty 481	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní účty 388	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+...+C.II.2.x	057	+51 438	-267	+51 171	+53 882
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	+48 045	-267	+47 778	+48 347
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AÚ, (-)391AÚ	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AÚ, (-)391AÚ	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061	+3 393		+3 393	+5 535
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 336, (-)391AÚ	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064				+2 860
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AÚ, (-)391AÚ	065	+767		+767	+939
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní účty 388	066	+1 415		+1 415	+1 681
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	067	+1 211		+1 211	+55
C.III.	Krátkodobý finanční majetek C.III.1.+...+C.III.x	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 254, 256, (-)291AÚ	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek účty 251, 253, 256, 257, 259, (-)291AÚ	070				
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1.+...+C.IV.x	071	+38 249		+38 249	+36 379
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně účty 211, 213, 261	072	+335		+335	+465
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech účty 221, 261	073	+37 914		+37 914	+35 914
D.	Časové rozlišení aktiv D.1.+...+D.x	074	+2 065		+2 065	+2 411
D.1.	Náklady příštích období účty 381	075	+2 065		+2 065	+2 411
D.2.	Komplexní náklady příštích období účty 382	076				
D.3.	Příjmy příštích období účty 386	077				

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto (Rok 2016)	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	+137 958	+132 637
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	+95 120	+73 432
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.x	003	+400	+400
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	004	+400	+400
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	účty (-)252	005		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419	006		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.x	007		
A.II.1.	Ážio	účty 412	008		
A.II.2.	Kapitálové fondy	A.II.2.1.+...+A.II.2.5.	009		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	010		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	účty (+/-)414	011		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty (+/-)418	012		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	účty 417	013		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty 416	014		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.x	015	+40	+40
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	účty 421, 422	016	+40	+40
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 427	017		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x	018	+64 992	+57 876
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 426	019	+64 992	+57 876
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	účty (-)429	020		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 426	021		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.I.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI.	022	+29 688	+15 116
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432	023		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	024	+42 838	+59 205
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x	025		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 452	026		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	027		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	028		
B.4.	Ostatní rezervy	účty 459	029		
C.	Závazky	C.I.+C.II.	030	+42 838	+59 205
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.x	031	+5 893	+7 100
C.I.1.	Vydané dluhopisy	C.I.1.1.+C.I.1.2.	032		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	účty 473	033		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 473	034		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 461	035	+5 893	+7 100
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475	036		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 479	037		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478	038		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471	039		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	účty 472	040		
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	účty 481	041		
C.I.9.	Závazky - ostatní	C.I.9.1.+...+C.I.9.3.	042		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	043		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	účty 389	044		
C.I.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	045		

Označ.	P A S I V A	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2016)
C.II.	Krátkodobé závazky C.II.1.+...+C.II.x	046	+36 945	+52 105
C.II.1.	Vydané dluhopisy C.II.1.1.+C.II.1.2.	047		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy účty 241	048		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy účty 241	049		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím účty 221, 231, 232	050		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324	051	+2 164	+2 167
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů účty 321, 325	052	+20 300	+33 228
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě účty 322	053		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 361	054		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv účty 362	055		
C.II.8.	Závazky ostatní C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	056	+14 481	+16 710
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368	057		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	058		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům účty 331, 333	059	+3 288	+2 847
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 336	060	+2 044	+1 737
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	061	+8 614	+11 383
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní účty 389	062	+535	+743
C.II.8.7.	Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379	063		
D.	Časové rozlišení D.1.+...+D.x	064		
D.1.	Výdaje příštích období účty 383	065		
D.2.	Výnosy příštích období účty 384	066		